



UNIVERSITETET I  
NORDLAND

HANDELSHØGSKOLEN I BODØ • HHB

# MASTEROPPGAVE

BE334E International Business and Marketing

Hvordan påvirkes nordnorske opplevelsesbedrifter  
av samarbeid i turistnæringen?

Carina Nikolaisen og Christina Slåttli

Våren 2014



## ABSTRACT

Collaboration in the tourist industry has become more important these last years. Hurtigruten ASA has recently started to collaborate with adventure companies on shore, to offer tourists aboard an amazing experience on shore as well as on board. There are many adventure companies that wants to collaborate with Hurtigruten ASA, it is a hard competition. In addition to the hard competition Hurtigruten ASA demands high standard on their products, which makes them in a good position to negotiate good deals. The focus in this thesis is how the collaboration between Hurtigruten ASA and the adventure companies works and the effect is has on the adventure companies.

There has been conducted a lot of research with regard to collaboration and tourism, but most of this research focuses on only one area at the time. We wanted to look at all the effects the adventure companies could get in a partnership with Hurtigruten ASA, which is a mode of transport. As a mode of transport Hurtigruten can bring tourists to the companies, which is this paper's contribution to the literature of tourist industry and collaboration.

This thesis is a qualitative case study, which consist of five semi- structured interviews, with employees from adventure companies in the north of Norway. The theory this thesis is based on is the existing theory on collaboration- what it is and what effects it can provide.

The main findings show that all the adventure companies are depended on Hurtigruten ASA to survive. Without the collaboration, most of the companies would go bankrupt. Most of the companies experienced the same effects from the collaboration with Hurtigruten ASA, only a few effects differed between the companies. The effects that differed were innovation, resource utilization and public goods. Some companies did not experience these effects, and some experienced them stronger than others.

## FORORD

Denne mastergradavhandlingen er skrevet som en avslutning på Master of Science in Business/Siviløkonomstudiet ved Universitetet i Nordland - Handelshøgskolen i Bodø, våren 2014. Den er skrevet innenfor spesialiseringen International Business and Marketing og gir 30 studiepoeng.

For at denne oppgaven i det hele tatt har vært gjennomførbar er det flere som må takkes. Vi vil rette en stor takk til vår veileder Tor Korneliussen. Han har vært til stor hjelp for oss i denne oppgaven, og vi setter stor pris på hans engasjement. I løpet av prosessen har han alltid hatt stor tro på oppgaven vår og kommet med gode råd og tilbakemeldinger.

Vi vil også takke informantene, som tok seg tid til å delta på intervjuene. Knut Westvig i Stella Polaris AS, Ole Martin Hammer i Lofotr Vikingmuseum, Jan Erik Kristoffersen i Destination Harstad AS, Vidar Karlstad i Nordic Safari AS og Ronny Østrem i Radius Kirkenes AS.

Ønsker også å takke Martin Gaze, samt våre familiemedlemmer for god støtte og gode tilbakemeldinger. Takk for hjelpen!

Til slutt ønsker vi å takke hverandre, og våre medstudenter. Vi ønsker dem lykke til videre!

Bodø, 20. mai 2014.

---

Carina Nikolaisen

---

Christina Slåttli

## SAMMENDRAG

Hurtigruten ASA har siden midten av 2000- tallet samarbeidet med opplevelsesbedrifter langs kysten, for å kunne tilby turistene utflukter på land (Hurtigruten, 2013). Dette er et resultat av at Hurtigruten ASA har gjennomført en strategiendring, i et forsøk på å øke passasjerantallet ombord. Det er mange opplevelsesbedrifter som ønsker å samarbeide med Hurtigruten ASA. I tillegg stiller Hurtigruten ASA høye kvalitetskrav til opplevelsesbedriftenes utflukter, noe som gjør det vanskelig for opplevelsesbedriftene å bli plukket ut til å samarbeide med Hurtigruten ASA. Med et ønske om å få mer kunnskap om dette samarbeidet, og hvordan opplevelsesbedriftene blir påvirket av dette samarbeidet, er det kommet fram til følgende problemstilling:

**«Hvordan fungerer samarbeidet mellom Hurtigruten ASA og nordnorske opplevelsesbedrifter, og hvilke effekter har dette samarbeidet for opplevelsesbedriftene?»**

For å svare på den første delen av problemstillingen: hvordan samarbeidet fungerer, presenteres det generell teori om samarbeidet. Dette innebærer hva samarbeid er, teori om samarbeid i bedriftsmarkedet og hva som påvirker maktforholdet i et samarbeid. For å svare på den siste og viktigste delen av problemstillingen: hvordan opplevelsesbedriftene blir påvirket av samarbeidet, presenteres teori om de ulike effektene som kan oppstå som en konsekvens av samarbeidet. Dette deles inn i kvalitative og kvantitative gevinster.

Det er gjennomført mye forskning om samarbeid og turistnæringen hver for seg, men det viser seg at det er lite forskning på hvilke konsekvenser samarbeid kan få i turistnæringen. Spesielt samarbeid mellom en stor og mektig aktør som Hurtigruten ASA, og flere små opplevelsesbedrifter. I tillegg er det lite forskning på samarbeid mellom et framkomstmiddel, som Hurtigruten ASA er, og opplevelsesbedrifter. Vi mener det er viktig å få forståelse av hvor avgjørende samarbeid i turistnæringen er for bedrifter, og ønsker å belyse positive sider ved å inngå et samarbeid med andre aktører.

For å skaffe empiri til oppgaven er det gjennomført kvalitative casestudier, hvor det er intervjuet fem bedrifter som samarbeidet med Hurtigruten ASA. Intervjuobjektene var enten

daglig leder eller markedsansvarlig i bedriftene, og hadde dermed god kunnskap om samarbeidet. For å sikre kvaliteten på datamaterialet ble det benyttet en semi- strukturert intervjuguide, som er med på å skape flyt i samtalen. I tillegg ble båndopptaker benyttet. Grunnlaget for å gjennomføre analysen var datamaterialet vi innhentet fra informantene, generell informasjon om opplevelsesbedriftene og teorien om de ulike effektene som opplevelsesbedriftene har erfart.

Den empiriske analysen viser at opplevelsesbedriftene opplever samarbeidet som en suksess, og at både dem selv og Hurtigruten ASA er avhengig av samarbeidet. Hurtigruten ASA er avhengig av å ha kvalitetsutflukter på land å tilby til sine passasjerer, noe de selv ikke ønsker å arrangere. Opplevelsesbedriftene er avhengig av turistene som Hurtigruten ASA bringer dem. I gjennomsnitt kommer 60 % av kundegrunnlaget til opplevelsesbedriftene fra Hurtigrutens passasjerer. I tillegg er det noen av bedriftene som opplyser at de ikke hadde eksistert, hvis det ikke hadde vært for dette samarbeidet. Noen av effektene har en virkning på alle opplevelsesbedriftene, for eksempel en økning i antall turister. Dette gir en bedret økonomisk situasjon for bedriftene, som igjen gir mulighet for å ekspansjon av bedriften. I tillegg opplever de fleste opplevelsesbedrifter fordeler ved at Hurtigruten ASA markedsfører utfluktene, og samtidig markedsfører bedriftene. De ansatte i bedriftene opplever også å ha fått bedre kunnskap, og en forbedring i produktsortimentet som en effekt av samarbeidet. De effektene som skiller seg ut er grad av innovasjon og ressursutnyttelse, ikke alle opplevelsesbedriftene har opplevd at samarbeidet har ført til endring i disse effektene.

---

## INNHALDSFORTEGNELSE

<b>ABSTRACT .....</b>	<b>I</b>
<b>FORORD.....</b>	<b>II</b>
<b>SAMMENDRAG .....</b>	<b>III</b>
<b>INNHALDSFORTEGNELSE.....</b>	<b>V</b>
<b>FIGUROVERSIKT .....</b>	<b>VII</b>
<b>TABELLOVERSIKT.....</b>	<b>VIII</b>
<b>VEDLEGGSLISTE.....</b>	<b>IX</b>
<b>1.0 INNLEDNING .....</b>	<b>1</b>
1.1 Aktualisering av tema.....	1
1.2 Problemstilling og avgrensninger.....	2
1.3 Oppgavens bidrag.....	5
1.4 Videre oppbygging .....	6
<b>2.0 TEORI.....</b>	<b>8</b>
2.1 Samarbeid.....	8
2.2 Effekter av samarbeid.....	13
2.2.1 Hovedgrupper av gevinster .....	13
2.2.2 Kvalitative gevinster .....	14
2.2.3 Kvantitative gevinster.....	18
2.3 Oppsummering .....	22
<b>3.0 METODE .....</b>	<b>25</b>
3.1 Valg av metode.....	25
3.2 Forskningsdesign.....	26
3.3 Datainnsamling.....	28
3.3.1 Primærdata .....	28
3.3.2 Utvalg .....	28
3.3.3 Intervju .....	35
3.4 Dataanalyse .....	38
3.5 Oppgavens gyldighet.....	39
3.5.1 Reliabilitet .....	39

---

3.5.2 Validitet .....	40
3.6 Oppsummering .....	40
<b>4.0 ANALYSE.....</b>	<b>42</b>
4.1 Samarbeidet mellom Hurtigruten ASA og opplevelsesbedriftene .....	42
4.2 Effekter av samarbeidet.....	46
4.2.1 Kvalitative gevinster .....	46
4.2.2 Kvantitative gevinster.....	55
4.2.3 Negative sider ved samarbeidet.....	61
4.2.4 Effektenes rekkefølge.....	64
4.3 Oppsummering .....	65
<b>5.0 KONKLUSJON .....</b>	<b>68</b>
5.1 Konklusjon .....	68
5.2 Implikasjoner.....	71
5.3 Videre forskning.....	73
<b>6.0 LITTERATURLISTE.....</b>	<b>74</b>
6.1 Internettkilder .....	80
<b>7.0 VEDLEGG .....</b>	<b>82</b>
7.1 Vedlegg 1: Pre- intervju med Stella Polaris .....	82
7.2 Vedlegg 2: Pre-intervju med Renate Gardsøy.....	83
7.3 Vedlegg 3: Intervjuguide.....	83

**FIGUROVERSIKT**

Figur 1:	Organisering av kunde- leverandørforhold	12
Figur 2:	Gevinster av samarbeid	14
Figur 3:	Oppsummering teorikapittel	23
Figur 4:	Spredning av opplevelsesbedriftene	30
Figur 5:	Effektenes rekkefølge	64



**TABELLOVERSIKT**

Tabell 1:	Oversikt over informanter	32
Tabell 2:	Effekter hos opplevelsesbedriftene	66

**VEDLEGGSLISTE**

Vedlegg 1:	Pre- intervju med Stella Polaris AS	82
Vedlegg 2:	Pre-Intervju med Renate Gardsøy	83
Vedlegg 3:	Intervjuguide	83

## 1.0 INNLEDNING

I dette kapitlet aktualiseres temaet, og det forklares hvorfor samarbeid er viktig i turistnæringen i Nord- Norge. Dette etterfølges av en presentasjon av problemstillingen, bakgrunnen for valg av tema, og de ulike begrensningene i forskningen. Til slutt vises oppgavens struktur.

### 1.1 Aktualisering av tema

Bedrifter som samarbeider med hverandre blir stadig mer utbredt, ifølge Haugland (2004). Ved å samarbeide stiller bedriftene sterkere i markedet. Dette gjelder også i turistnæringen, som historisk sett har vært preget av lite samarbeid (Nærings- og Handelsdepartementet, 2012). I den siste tiden har turistnæringen hatt en dreining mot at turistene ønsker, og er villig til å betale for, opplevelser (Power & Gustafsson, 2005). Dette bekrefter Borch (2012) som hevder at det i dagens samfunn er en økende interesse for å oppleve fred og ro, uberørt natur, kultur, utendørsaktiviteter og tradisjonelle levemåter. Dette har medført at opplevelsesøkonomi har blitt et viktig begrep innen turisme. Opplevelsesøkonomien inneholder de bedriftene som bidrar til å skape opplevelser for kundene, hvor fokuset flyttes fra: «... produkt og serviceleveranse, og over til kundens opplevelse som det verdiskapende element». (Flagestad, 2006:1). I følge Pine og Gilmore (1999) skiller en opplevelsesbedrift seg fra en hvilken som helst annen bedrift, ut i fra hvilke produkter som produseres. Opplevelsesbedriftenes produkter er noe en turist kjøper for å få en minnerik opplevelse, og som medfører at turisten blir personlig engasjert. Ifølge Voss og Zonerdij (2007) blir et opplevelsesprodukt til når turisten og guiden har en interaksjon. Opplevelsesbedriftene er ifølge Nærings og Handelsdepartementet (2012) små og finansielt svake aktører i turistnæringen, og det er vanskelig for dem å tilby helhetlige produkter uten noen form for samarbeid. Flere opplevelsesbedrifter har dermed inngått et samarbeid med Hurtigruten ASA.

Hurtigruten ASA er en stor og viktig del av turistnæringen i Norge. De har 11 skip, med daglige avganger som seiler mellom Bergen og Kirkenes. Utgangpunktet deres var transport av post, passasjerer og gods, men siden 1990- tallet har Hurtigruten hovedsakelig fraktet turister (Hurtigruten, 2013). Dette er en konsekvens av at de har blitt tvunget til å tenke nytt flere ganger, etter som markedet har endret seg. Hurtigruten ASA har lenge slitt økonomisk,

og ønsket å øke vinterturismen. På midten av 2000- tallet begynte de å tilby utflukter på land, i samarbeid med opplevelsesbedrifter på hver destinasjon. Både for Hurtigruten ASA og opplevelsesbedriftene, var dette en suksess. I første kvartal 2013 hadde Hurtigruten ASA for første gang et positivt driftsresultat i vintersesongen, etter at de begynte å tilby turistene utflukter (Hurtigruten, 2013). Opplevelsesbedriftene har også merket en stor økonomisk oppgang etter samarbeidets inngåelse.

Over 50 lokale opplevelsesbedrifter har inngått et samarbeid med Hurtigruten ASA, og tilpasset utfluktene til den tiden Hurtigruten ligger til kai på hver destinasjon (Nærings- og Handelsdepartementet, 2012). De samarbeider i et kunde- leverandørforhold, hvor Hurtigruten ASA er kunden som kjøper utflukter fra opplevelsesbedriftene. I følge Christiansen (2002) er det blitt mer vanlig at bedrifter kjøper produkter eller tjenester fra andre bedrifter. Dette medfører at Hurtigruten ASA kan fokusere utelukkende på oppgaver de er gode på, og er et forsøk på å gjøre seg selv mer konkurransedyktig i markedet.

Det er mange aktører som ønsker å samarbeide med Hurtigruten ASA, og som sender inn forslag til utflukter som kan tilbys mens Hurtigruten ASA ligger ved kai (Coasttour Bygdeforskning, 2013). Dette gjør at det er stor konkurranse om å være med i dette samarbeidet. De opplevelsesbedriftene som blir valgt ut tilbyr unik kvalitet på opplevelsen de leverer (ibid).

Et samarbeid kan være nyttig for både Hurtigruten ASA og opplevelsesbedriftene. I følge Silkoset (2003) blir en destinasjon mer attraktivt for kundene dersom bedriftene samarbeider, og justerer produktene og tjenestene i forhold til hverandre. Samarbeid mellom ulike bedrifter kan gi både positive og negative effekter. De effektene dette samarbeidet har hatt for de Nord-Norske opplevelsesbedriftene; Stella Polaris AS, Destination Harstad AS, Lofotr Vikingmuseum, Radius Kirkenes AS og Nordic Safari AS, skal undersøkes i denne oppgaven.

## 1.2 Problemstilling og avgrensninger

Denne oppgaven tar utgangspunkt i samarbeidet mellom Hurtigruten ASA og opplevelsesbedriftene som tilbyr utflukter på land, for å studere hvilke konsekvenser samarbeidet får for opplevelsesbedriftene.

Opplevelsesbedriftene i denne oppgaven er forskjellige når det kommer til type aktivitet som tilbys, aktivitetsnivå, pris, tid og opplevelser. Felles for dem alle er at de er blitt påvirket av samarbeidet med Hurtigruten ASA. Med dette som grunnlag har vi formulert følgende problemstilling:

**«Hvordan fungerer samarbeidet mellom Hurtigruten ASA og nordnorske opplevelsesbedrifter, og hvilke effekter har dette samarbeidet for opplevelsesbedriftene?»**

Problemstillingen består av to deler. Den første delen er valgt med bakgrunn i et ønske om å få mer kunnskap om samarbeidet mellom Hurtigruten ASA og opplevelsesbedriftene. I den andre delen av problemstillingen skal effektene som opplevelsesbedriftene opplever undersøkes. Studien skal gi et svar på hvilke konsekvenser, både positive og negative, et samarbeid har for de ulike opplevelsesbedriftene i Nord- Norge. Hurtigruten ASA er en stor bedrift som har vært i drift i 120 år (Hurtigruten, 2013). De har dermed mye erfaring, og er velkjent i både Norge og store deler av verden. Opplevelsesbedriftene i denne forskningen er små- og mellomstore bedrifter som har kunnskap om destinasjonen. Det er dermed interessant å undersøke om aktørene drar fordel av hverandres styrker og svakheter i samarbeidet. To av opplevelsesbedriftene, Stella Polaris AS og Destination Harstad AS, er blant de største byene i Nord- Norge, mens de resterende tre ligger i små distrikter. Dette gjør det interessant å undersøke om det er forskjell mellom byer og små distrikter når det kommer til effekter de opplever som en konsekvens av samarbeidet med Hurtigruten ASA.

Det er flere grunner til at samarbeid, og effektene av et samarbeid i turistnæringen i Nord- Norge, er viktig å få frem. En av grunnene er at flere opplevelsesbedrifter ligger i små distrikter, hvor reiselivet ofte er basisnæringen for sysselsettingen i lokalsamfunnet (Nærings- og Handelsdepartementet, 2012). Turistnæringen i Norge skaper sysselsetting i næringssvake strøk, og bidrar til å opprettholde en desentralisert bosetting. En brosjyre som er utgitt av Nordland Fylkeskommune (2006), viser at turistnæringen i Nordland omsatte for 6,4 milliarder kroner, og hver tiende person i fylket er sysselsatt i turistnæringen. Lundmark og Müller (2010) hevder at et vanlig virkemiddel for næringsutvikling i små distrikter, er å stimulere reiselivet med fokus på nærhet til naturen. Mehmetoglu (2007) har estimert at ca. 60

% av internasjonale reiser er naturbaserte, noe som gjør at potensialet for å utvikle et slikt naturbasert reiseliv er stort, også i Norge. Samarbeidet mellom opplevelsesbedriftene og Hurtigruten ASA kan føre til en positiv økonomisk utvikling, økt sysselsetting og verdiskapning for de små opplevelsesbedriftene, og Nord- Norge. Dette gjør denne undersøkelsen spennende å gjennomføre.

En annen grunn er at det er vanskelig å komme seg til Nord- Norge fra utlandet. Det er veldig langt nord, store avstander og manglende infrastruktur, hvis turistene ikke har bil. Dette gjør det vanskeligere for turistene å komme seg til Nord- Norge og distriktene (Borch, 2012). Dette fører i tillegg til store utfordringer for turistnæringen, siden turistene ikke ønsker å reise langt for å oppleve naturen (ibid). I denne forskningen ønsker vi å undersøke om opplevelsesbedriftenes samarbeid med Hurtigruten ASA spiller en sentral rolle i å skaffe kunder til opplevelsesbedriftene.

En tredje grunn til at samarbeid i turistnæringen er viktig, er at Norge ikke kan konkurrere på pris for å skaffe turister. Hovedfokuset må være på kvalitet (Nærings- og Handelsdepartementet, 2012). Samarbeidet mellom Hurtigruten ASA og opplevelsesbedriftene gir turistene en opplevelsespakke som består av alt fra fjorder og fjell, til norsk kultur og tradisjoner blant lokalbefolkningen (Coasttour Bygdeforskning, 2013). Den unike, levende naturen og den vakre kysten gir opplevelsesbedrifter i Nord- Norge mulighet til å tilby opplevelser, som ikke finnes noe annet sted i verden. Ved å tilby turistene en høykvalitets opplevelse vil dette kunne kompensere for det høye prisnivået.

En fjerde grunn er at regjeringen i Norge også satser på samarbeid i turistnæringen. Grunnen til dette er at denne næringen kjennetegnes for å være *«finansielt svak og lite kunnskapsbasert ... og produktene som framstilles selges i et konkurranseutsatt marked»* (Nærings- og Handelsdepartementet, 2012:27). I et forsøk på å forbedre disse problemområdene, satses det på samarbeid fra regjeringens side. Et godt samarbeid mellom bedriftene er viktig for å skape et mer variert tilbud og en bedre helhetsopplevelse for kunden. I tillegg er det større mulighet for å drive helårsturisme hvis bedriftene samarbeider (Silkoset, 2003).

Undersøkelsen avgrenses ved at den skal gjennomføres blant bedrifter i Nord- Norge, hvor Nord- Norge er definert som området fra Bodø og nordover. Grunnen til at vi har valgt Nord- Norge som utgangspunkt er fordi det er vanskelig for turister å komme seg til Nord- Norge uten å måtte reise langt. Hurtigruten er et framkomstmiddel og det er dermed interessant å se hvor stor betydning Hurtigruten har for opplevelsesbedriftene i Nord- Norge. Det er også satt en grense på fem bedrifter som undersøkes i oppgaven, på grunn av begrensninger i tid og størrelse på undersøkelsen. Dette medfører at det ikke er informasjon fra alle opplevelsesbedrifter i hele Nord- Norge, men de fem bedriftene vil fremdeles gi oss en god pekepinn på hva som er felles for disse.

### **1.3 Oppgavens bidrag**

Med denne oppgaven ønsker vi å komme fram til hvilke effekter som oppstår i samarbeidet mellom opplevelsesbedriftene og Hurtigruten ASA. Grunnen til dette er at fordelene ved samarbeid skal belyses, slik at denne oppgaven skal bidra til at flere bedrifter i turistnæringen ønsker å samarbeide. I denne næringen er det viktig at produktene og tjenestene justeres i forhold til hverandre. Turistene kan kreve både informasjon, kultur, historie, transport, natur, mat, opplevelser, aktiviteter og overnatting. Det vil være fordelaktig for både turistene og markedet hvis det tilbys pakkeløsninger, som inneholder flere av elementene nevnt over. Bedriftene vil stå sterkere i markedet og turistene vil få en god totalopplevelse (Nærings- og Handelsdepartementet, 2012).

I tillegg ønsker vi å belyse fordelene ved å samarbeide med Hurtigruten ASA. Ved å vise hvordan opplevelsesbedriftene blir påvirket av samarbeidet, og hvilke fordeler de opplever, ønsker vi at flere bedrifter skal se mulighetene til å samarbeide med Hurtigruten ASA.

Det eksisterer mye teori om både turisme og samarbeid. I tillegg er det gjort flere undersøkelser om samarbeid i turistnæringen. Denne oppgaven vil på én måte stille seg inn i rekken av lignende forskning, men samtidig også skille seg ut. Mye av forskningen på samarbeid i turistnæringen har enten hatt fokus på innovasjon, vært rettet mot en bestemt destinasjon, eller vært rettet mot enkeltbedrifter i forskjellige bransjer. Denne studien er differensiert ved at det forskes på et samarbeid mellom opplevelsesbedriftene og et framkomstmiddel, som også er en opplevelse i seg selv. Et av problemene for bedriftene som

ligger i Nord- Norge er å få turistene til å besøke destinasjonen, da kan Hurtigruten ASA være en god samarbeidspartner. Hurtigruten ASA vil på en enkel måte frakte turistene til små distrikter i Nord- Norge. Ut ifra dette er vår undersøkelse unik og differensiert fra andre. Vi kan ikke finne tidligere forskning gjort akkurat på dette området. Vi håper at resultatene i denne oppgaven kan føre til en økt forståelse til hvorfor samarbeid er viktig.

Det har vært utfordrende å finne teori om hvilke konsekvenser som kan oppstå ved et samarbeid, spesielt teori om samarbeid mellom en stor og mektig aktør, og mange små opplevelsesbedrifter. Grunnen til dette kan være at samarbeid i turistnæringen er et forholdsvis nytt fenomen. For få tiår siden så ikke bedrifter verdien av å samarbeide med hverandre, dette gjelder både for opplevelsesbedriftene på destinasjonene og Hurtigruten ASA. Sistnevnte har drevet sin virksomhet i godt over 100 år, før de valgte å samarbeide med aktører på land (Nærings- og Handelsdepartementet 2012). Det er dermed ikke gjennomført mye forskning på samarbeid i turistnæringen. Denne oppgaven vil vise ulike argumenter for at bedriftene bør inngå et samarbeid.

## **1.4 Videre oppbygging**

Masteroppgavens videre oppbygging blir presentert for å gi en oversikt over oppgaven og hvordan den besvarer problemstillingen.

*Kapittel 2* er teorigapitet, hvor teori om samarbeid og effekter av samarbeid blir belyst. Først gjennomgår vi business- to- business teori, før vi redegjør for relasjoner og organisering av et kunde-leverandørforhold. Til slutt presenterer vi ulike effekter som kan oppstå i et samarbeid. Forskningslitteraturen som blir presentert i dette kapitlet er ment å brukes til å sammenligne egne funn fra det innsamlede datamaterialet med eksisterende teori.

*Kapittel 3* presenterer metodeteorien. Her beskrives det filosofiske fundamentet i oppgaven. Det beskrives hvilken forskningsmetode og forskningsdesign som benyttes i oppgaven. Deretter forklares det hvordan datamaterialet ble samlet inn, og hvordan informantene ble valgt. Videre beskrives hvordan intervjuene ble gjennomført, og dataene analysert. Til slutt drøftes gyldigheten av undersøkelsen gjennom begrepene reliabilitet og validitet.



*Kapittel 4* inneholder analysedelen av oppgaven. Her analyseres de empiriske funnene fra intervjuene med opplevelsesbedriftene, opp mot eksisterende teori om samarbeid og effekter av samarbeid. Først beskrives det hvordan samarbeidet mellom Hurtigruten ASA og opplevelsesbedriftene fungerer, før effektene opplevelsesbedriftene har opplevd diskuteres. Videre drøftes hvilken rekkefølge disse effektene oppstår i.

*Kapittel 5* avslutter oppgaven med en konklusjon som trekkes med utgangspunkt i litteraturstudiet, datamaterialet og analysen. Konklusjonen trekkes med hensyn til problemstillingen. Det forklares både hvordan samarbeidet mellom opplevelsesbedriftene og Hurtigruten ASA fungerer, og hvilke effekter som oppstår i samarbeidet. Her vil egne refleksjoner og forslag til videre forskning diskuteres. I tillegg redegjøres det for mulige implikasjoner av oppgaven.

## 2.0 TEORI

I dette kapitlet skal litteraturen som er relevant for problemstilling gjennomgås. Første del av teorikapitlet inneholder generell teori om samarbeid. Dette innebærer business- to business teori, organisering av samarbeid på bedriftsmarkedet, og hvordan maktforholdet påvirker samarbeidet. Kapitlet avsluttes med en gjennomgang av de ulike effektene samarbeid mellom bedrifter fører med seg. Effektene deles inn i kvalitative og kvantitative gevinster.

### 2.1 Samarbeid

I dette avsnittet skal teori om samarbeid generelt, presenteres. Henry Ford (Ordtak, 2014) oppsummerer prinsippene med samarbeid: *«Å komme sammen er begynnelsen. Å holde sammen er framgang. Å samarbeide sammen er suksess»*. Denne uttalelsen er et godt utgangspunkt for denne oppgaven.

#### ***Hva er et samarbeid?***

Audy et al. (2011:44) definerer et samarbeid som *«To eller flere enheter som danner en koalisjon og utveksler eller deler ressurser, i den hensikt å ta beslutninger eller gjennomføre aktiviteter som vil skape fordeler som hver enkelt enhet ikke kan (eller bare delvis kan) skape alene»*. Et samarbeid innebærer altså at flere bedrifter jobber sammen, for å nå et felles mål. I følge Audy et al. (2011) vil et samarbeid kunne føre til at den strategiske posisjonen til bedriften styrkes. Noe som gjør bedriftene bedre rustet til å møte den økte konkurransen, og kravene fra kundene. Det er blitt vanligere at bedrifter kjøper varer og tjenester fra andre organisasjoner, eller velger å sette bort noe av produksjonen til andre bedrifter. Når bedriftene skal vurdere om de skal inngå et samarbeid er det viktig å ta utgangspunkt i kjernevirksomheten i bedriften, og vurdere hvilke områder de er gode og dårlige på. De aktivitetene som skaper verdi innad i bedriften beholdes, mens de aktivitetene de som er for kostnadskrevenende kan det samarbeides om. Dette medfører at bedriften har mer ressurser til å fokusere på kjernevirksomheten i bedriften (Christiansen, 2002).

Gummesson (2003) hevder det er tre forskjellige områder som det kan samarbeides om. Det første er *samarbeid om aktiviteter*, for eksempel felles administrasjon eller markedsføringsfunksjoner. Den andre er å *dele på ressurser*, både materielle, for eksempel

råvarer, og immaterielle, for eksempel kunnskap. Den tredje interaksjonen er *bånd mellom aktørene*, skapt av interaksjon mellom mennesker i de forskjellige bedriftene.

Et viktig poeng som må vurderes i et samarbeid er hvilke forhold samarbeidspartnerne skal ha (Hynne, 2001). Bedriftene må vurdere om det er nødvendig med et tett samarbeid som reguleres av en formell kontrakt, eller om relasjonen fungerer tilfredsstillende uten at samarbeidet må formaliseres. Det siste kaller Våland (2002) for et «industrielt vennskapsforhold». I følge Wuyts og Geyskens (2005) vil en kontrakt definere relasjonen mellom to bedrifter. Den skal definere forventningene fra begge parter, og opprettholde de relasjonelle normene. Hvor avhengig bedriftene er av hverandre kan påvirke om det er nødvendig å formalisere samarbeidet. Hvis den ene bedriften er mer avhengig av den andre enn motsatt, kan det være en fordel å skrive ned vilkårene for samarbeidet. Hvis de er like avhengige av hverandre kan relasjonen fungere basert på tillit. Våland (2002) argumenterer for at de beste samarbeidene beskyttes av kontrakter, som vil garantere for transaksjonseffektiviteten.

Tidsrammen på kontraktene er også viktig å tenke på. Noen bedrifter ønsker å samarbeide med flere aktører, ofte kombinert med kortsiktige kontrakter og hyppig bytte av samarbeidspartnere. Mens andre bedrifter ønsker å signere langsiktige kontrakter, med få samarbeidspartnere (Biong og Nes, 2009). Kontraktens lengde og antall kontrakter som er best for bedriften, varierer ut ifra bedriftens behov. Det er vanskelig å forutse alt som kan skje under et samarbeidet, og dermed vanskelig å få alle sider ved samarbeidet regulert av kontrakten. Dette fører til at både uformelle og formelle kontrakter er ufullstendige, noe som kan skape usikkerhet. Det kan være avgjørende for samarbeidet suksess, hvor effektiv partene er i å håndtere kontakts - og utviklingsmessige usikkerheter (Jones, 1987).

I følge Pfeffer og Salancik (2003) vil bedrifter som mangler vesentlige ressurser, velge samarbeidspartnere som gir dem tilgang til disse. Dette utdypes i ressursavhengighetsteorien. Overlevelse handler dermed om evnen til å skaffe, vedlikeholde, og utvikle tilgangen til vesentlige eksterne ressurser (Bjørnåli og Erikson, 2011). En gjennomgang av regnskapene til flere bedrifter, viser at mellom 40 og 70 % av innsatsfaktorene til verdiskaping i en bedrift, er kjøpt fra eksterne bedrifter. Dette viser at bedrifter i stor grad er avhengige av andre bedrifter

for å lykkes, og at bedrifter ikke har full kontroll over tilgangen til ressursene de bruker (ibid). Dette skaper stor usikkerhet i bedriftens beslutninger. Usikkerheten rundt tilgang til eksterne ressurser øker med avhengighetsgraden, og ved at det er få eller ingen alternativer til ressursen. Dette gjør at bedriften er avhengig av ressursen, og den eksterne virksomheten. I tillegg reduseres kontrollen, og bedriften blir sårbar (Biong og Nes, 2009). For å redusere avhengigheten og usikkerheten, og øke kontrollen, er det flere muligheter. For det første kan bedriften enten inngå en langsiktig kontrakt med den eksterne bedriften. Et annet alternativ er å utvikle flere alternative samarbeidspartnere, for å redusere avhengigheten. En annen mulighet er å finne substitutter, slik at bedriften ikke blir avhengig av andres ressurser for å overleve. Det siste alternativet er å integrere den eksterne virksomheten i bedriften (ibid).

For å bevare et godt samarbeid er det viktig å ha god kommunikasjon. Grunnen til dette er for at partene skal ha mulighet til å ta kontakt hvis det oppstår problemer, eller hvis det blir nødvendig at kontraktene eller prisene skal reforhandles. Det er billigere for bedriftene å pleie de relasjonene de har, enn å finne nye samarbeidspartnere. Nye relasjoner innebærer at bedriften må være synlig på nye områder og drive med omdømmebygging for å tiltrekke seg kunder, noe som er kostbart. Å ta vare på relasjonene som allerede fungerer, blir dermed viktig for bedriftene (Gummesson, 2003).

### ***Business to business teori***

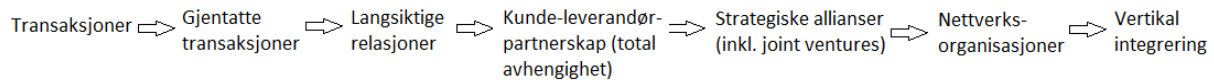
Ifølge Brennan et al. (2007) kan bedriftene i et samarbeid enten selge sine produkter til forbrukermarkedet, bedriftsmarkedet eller begge deler. Bedriftsmarkedet defineres ved at salg av varer og tjenester skjer til andre bedrifter, ikke forbrukere. I denne oppgaven selger opplevelsesbedriftene produktene til en bedrift, altså Hurtigruten ASA, og opererer dermed på bedriftsmarkedet. Bedriftskunder kjøper varer og tjenester som de bruker direkte eller indirekte i egen produksjon. Det er tre hovedtyper interaksjoner som skaper bedriftsrelasjoner, disse kan deles inn i tre ulike kategorier (Biong og Nes, 2009). Den første er de kundene som kjøper produkter for å bruke dem i produksjonen, kalt *brukerkunder*. Den andre kategorien er de som kjøper ferdige komponenter som de bruker i sluttproduktet, kalt *OEM-kunder*. Den siste kategorien er de bedriftene som kjøper råvarer og halvfabrikata og bruker det til å lage et sluttprodukt, kalt *bearbeidingskunder* (ibid).

Som nevnt i innledningskapittelet kan samarbeidet mellom opplevelsesbedriftene og Hurtigruten ASA karakteriseres som et kunde- leverandørforhold. Opplevelsesbedriftene selger en opplevelse til kunden: Hurtigruten ASA. Opplevelsen kan ifølge Zeithaml et al. (1985) kategoriseres som en tjeneste. Det er fire faktorer som definerer en tjeneste. Den første faktoren er at tjenesten er immateriell. Dette innebærer at den er ikke i en fysisk form som kan observeres, og den kan ikke tas med hjem etter kjøp. Den andre faktoren er heterogenitet, det vil si at to leveranser av en tjeneste ikke er helt identisk. For eksempel vil ikke turister få samme opplevelse av en hundesledetur når det er snøstorm, som når det er sol og fint vær. De to siste faktorene er at en tjeneste ikke kan lagres, og at produksjon og konsum skjer samtidig som den kjøpes. Tjenesten blir skapt og levert mens kunden er til stede, og det er ingen klare eierskifte som ved kjøp av et produkt (Furseth, 2008).

Våland (2002) mener at forretningsrelasjoner er viktig i bedriftsmarkedet, siden det binder kunden og leverandøren sammen. Det innebærer at kunden får varer eller tjenester mens leverandøren får betaling. Bedriftene samarbeider altså om et godt sluttprodukt, som til slutt selges videre til en forbruker. På den måten utvikles det et samarbeid, og en relasjon mellom bedriftene. Det oppstår dermed et felles engasjement om produktet. Dette er fordelaktig for forbrukeren, som får et bedre sluttprodukt enn hvis bedriftene ikke hadde samarbeidet (Gummesson, 2003).

### ***Organisering av et kunde- leverandørforhold***

*«I økonomisk teori benyttes relasjonsstyring som en betegnelse på en bestemt måte å organisere kunde- leverandørforhold»* ifølge Nes (2008:1). Relasjonsstyring innebærer et tett kunde- leverandørsamarbeid, selv om transaksjonene organiseres utenfor bedriften. Hvilken organiseringsform som skal benyttes påvirkes av hvilken relasjon partene har (Nes, 2008). En relasjon kjennetegnes av flere faktorer. For det første har den en viss varighet i tid, det er uklarheter rundt begynnelse og slutt. For det andre er det uklare grenser mellom bedriftene, og det er vanskelig å måle resultatene (Biong og Nes, 2009). I følge Webster (1992) er en relasjon ikke et entydig begrep, fordi det eksisterer flere organiseringsformer av kunde- leverandørforhold. Som vist i figur 1 deles organiseringsformene inn mellom rene transaksjoner på den ene siden av en skalaen, og vertikal integrasjon på den andre siden.



Figur 1: Organisering av kunde- leverandørforhold. Biong og Nes (2009:144)

Det fins flere former for kunde- leverandørforhold, dette er vist i figur 1. Nedenfor gjennomgås kun de tre første organisasjonsformene: transaksjon, gjentatte transaksjoner og langsiktige relasjoner. Grunnen til dette er fordi det er de som er mest aktuell i kunde-leverandørsamarbeidet mellom opplevelsesbedriftene og Hurtigruten ASA (ibid).

*Transaksjoner* er en enkeltstående økonomisk episode, i et bytteforhold mellom partene. Denne organiseringsformen kjennetegnes av at den er avgrenset i tid. I tillegg gjøres det opp økonomisk, mellom kjøper og selger etter hver gang, og det er ingen øvrige forpliktelser mellom partene. Prisen vil her være den sentrale beslutningsvariabelen (ibid).

*Gjentatte transaksjoner* beveger seg mot en relasjon, men partene gjør opp seg imellom etter hver transaksjon. Denne organiseringsformen innebærer at partene ikke har noen forpliktelser ovenfor hverandre utover dette (ibid).

I en *langsiktig relasjon* er ikke resultatet knyttet til hver enkelt transaksjon, og blir dermed vanskeligere å evaluere. Både pris og autoritet blir her benyttet som styringsmekanismer i denne organiseringsformen. Autoritet kan eksempelvis være kontrakter eller spilleregler. I tillegg benyttes uformelle styringsmekanismer, som tillit og forpliktelser. Relasjoner er en måte å organisere transaksjonene på for å sikre langsiktig verdiskapning. Det fører til effektive transaksjoner, og kontroll for partene gjennom teamarbeid (ibid).

Bedrifter kan ha flere motiver for å skape langsiktige relasjoner. I Følge Haugland (2004) er de sentrale motivene relatert til markeds - , teknologi - og kompetansesiden i bedriften, mens kostnadsreduksjon ikke oppfattes som like viktig. Dermed kan det virke som at bedrifter inngår samarbeid for å realisere breddefordeler, for så å oppnå skalafordeler på et senere tidspunkt (Haukland, 2004). I tillegg innser flere bedrifter at det vil være en fordel å

samarbeide for å kunne møte den økte konkurransen og kravene fra kundene (Audy et al., 2011).

### ***Maktforhold***

En faktor som kan være avgjørende for å skape et godt samarbeid, er maktbalansen mellom samarbeidspartnerne. De fleste bedrifter streber etter å skape gode forretningsrelasjoner, men det er forskjellige meninger om hva som er gode og dårlige relasjoner. Dette blir spesielt framtrepende om maktbalansen er i en av samarbeidspartnerens favør (Høgevold og Mysen, 2010).

I følge Porters (1996) five forces modell avhenger maktbalansen av hvem som har best forhandlingsmakt av leverandører og kunden. Kundens forhandlingsmakt påvirkes av flere faktorer, blant annet antall kjøpere, og hvor viktig hver enkelt kjøper er for leverandøren. I tillegg vil alternativkostnaden ved å bytte produktet/tjenesten med et tilsvarende produkt/tjeneste, være av betydning. Dersom det er få og sterke kjøpere, vil kjøperen ha mye forhandlingsmakt over leverandøren (ibid). Leverandørens forhandlingsmakt avhenger av hvor unikt produktet/tjenesten de tilbyr er. I tillegg påvirkes den av hvor stor kontroll leverandøren har over kundene, og kostnadene ved å bytte ut deres produkt til fordel for et annet. Jo færre leverandører en bedrift har, og jo mer bedriften er avhengige av disse leverandørene, desto mer forhandlingsmakt har leverandørene overfor kunden (ibid).

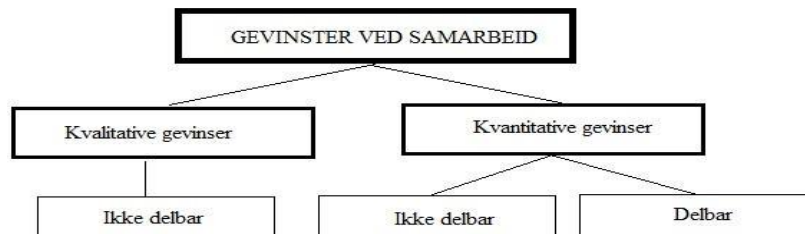
## **2.2 Effekter av samarbeid**

Det er flere ulike effekter som kan oppstå i samarbeidet mellom opplevelsesbedriftene og Hurtigruten ASA. Hvilke effekter som kan påvirke opplevelsesbedriftene i samarbeidet skal gjennomgås nedenfor.

### ***2.2.1 Hovedgrupper av gevinster***

For at bedrifter skal inngå et samarbeid må det være en form for gevinst ved å gjøre dette (Haugland, 2004). I følge Audy et al. (2011) deles gevinstene av samarbeid i to hovedgrupper; kvalitative og kvantitative gevinster. De kvalitative gevinstene kan ikke deles med andre bedrifter i samarbeidet, mens de kvantitative gevinstene kan noen ganger deles med de andre enhetene. Eksempler på kvalitative gevinster er nye logistikk eller distribusjonsveier, eller ny

teknologi tilgjengelig. Kvantitative gevinster er noe som kan måles i for eksempel tid eller penger. En delbare kvantitativ gevinst kan være kostnadsreduksjon, mens en ikke-delbar gevinst kan for eksempel være kortere leveringstid eller kortere kredittid for kundene. Dette viser figur 2:



Figur 2: Gevinster av samarbeid. Audy et al. (2011:1)

Det er viktig for bedriftene å få like mye ut av samarbeidet for at det skal fungere. Hvis en av partene mener at de ikke tjener nok på samarbeidet, vil de lete etter nye samarbeidspartnere. Gevinstene må fordeles slik at alle partene aksepterer dette. Grunnet at de kvalitative gevinstene ikke er delbare, er det lett at en part mener det blir en urettferdig fordeling. Dette kan løses med å foreslå et incentiv. Det kan være for eksempel fordeling av fortjeneste, eller prisavtaler og rabatter ved kjøp av stort kvantum. Dette vil motivere til videre samarbeid (Audy et al., 2011).

### 2.2.2 Kvalitative gevinster

I dette kapitlet skal vi diskutere de kvalitative gevinstene i et samarbeid. Gevinstene som skal diskuteres er kompetanseheving, felles orientering, fellesgoder og innovasjon.

#### **Kompetanseheving**

Frank og Huitfeldt (1991) mener samarbeid kan gi økt kompetansenivå i bedriftene. I følge Dyer og Singh (1998) kan kunnskap deles inn i to typer, «knowhow» og informasjon. Informasjonen kan lett plukkes opp av konkurrenter, dette kan for eksempel være fakta og tall. Informasjon vil potensielt ikke skape et like varig konkurransefortrinn som «knowhow». Sistnevnte innebærer mer taktisk informasjon og taus kunnskap som er vanskelig å kodifisere. Dette gir et bedre grunnlag for varige konkurransefortrinn.



Kompetanse er en faktor som blir stadig viktigere i det økte konkurransemarkedet. I følge Frank og Huitfeldt (1991) er kunnskap, ferdigheter, informasjon og spesielt «knowhow» avgjørende for konkurranseevnen. Dette gjelder spesielt innenfor vekstområder, og i nye markeder. Ved å samarbeide oppstår muligheten til å skaffe spisskompetanse og støtteavdelinger, uten utvidelse av bedriften. Små og mellomstor bedrifter har ikke ressurser til å ha spisskompetanse på flere områder, mens på enkelte områder kan de ha mye erfaring og være svært dyktige. For å skaffe seg bredere kompetanse, kan det være effektivt å samarbeide med en eller flere andre bedrifter. Et økt kompetansenivå vil gi større tilgang til ideer og erfaringer, noe som kan fremme innovasjon. Ifølge Bramwell og Sharman (1999) kan økt kompetanse og kunnskap føre til en bedre forståelse av kunder, konkurrenter og markedet. Eksempler på dette kan være at bedriften får bedre responstid på endringer generelt siden de forstår kundene bedre (Audy et al., 2011).

En av de store utfordringene i turistnæringen er ifølge Flagestad (2006:1), tverrfaglig kompetanse. Han uttaler: *«Tverrfaglighet blir en viktig kompetansemessig utfordring for utvikling av opplevelser for reiselivet»*. Dette er noe et samarbeid kan være med på å legge til rette for. Ny kunnskap vil kunne gi grunnlag for spennende selvstendige opplevelsesbedrifter, som kan tilby opplevelser som er differensiert og har en tilleggsverdi for turistene.

### ***Felles orientering***

Samarbeid for å få tilgang til distribusjonsmuligheter er et av de mest sentrale motivene for å inngå allianse. Grunnen til dette er at det er vanskelig for bedrifter å få innpass i distribusjonsordninger. Tilgang til distribusjonskanaler kan dermed ofte oppfattes som en barriere for å komme inn i markedet, her kan et samarbeid ofte være avgjørende.

En annen form for felles orientering er samarbeid om markedsføringsarbeidet. I følge Innovasjon Norge (2013) vil en felles markedsføring føre til økt synlighet i markedet, og gjøre destinasjonen mer attraktiv. Felles markedsføring foregår ofte i regi av en destinasjon, eller en stor organisasjon, og vil være fordelaktig siden turistene finner all informasjonen på ett sted (Silkose, 2003).

Ved samarbeid med andre bedrifter kan bedriftene skaffe seg akkurat det de trenger og unngå det som ikke trengs. Det bedriften føler er mest dyrebart trenger de ikke å dele med andre, de velger selv hva de vil samarbeide om. I tillegg er det alltid en vei tilbake dersom samarbeidet ikke fungerer, eller andre og bedre samarbeidsmuligheter dukker opp i markedet. En allianse som bidrar til et satsingsområde, kan enten forsterke samarbeidet ved å inngå et eierskap eller avvikles dersom satsingen var feilvurdert (Lunnan og Nygaard, 2011). Dette er en av de store fordelene med bedriftssamarbeid.

### ***Fellesgoder***

Definisjonen på et fellesgode er ifølge Nærings- og Handelsdepartementet (2012:70) «*Godet, eller fordelene ved godet, kan ikke gjøres eksklusiv for den som betaler for det*». Det er altså produkter og tjenester som en bedrift har utviklet, men som er tilgjengelig for alle. I tillegg er det vanskelig å ta betalt fra alle som benytter seg av fellesgodet. I følge Silkoset (2003) blir et område mer attraktivt for turistene når opplevelsesbedriftene på en destinasjon samarbeider med å justere produktene og tjenestene i forhold til hverandre. Eksempler på dette er åpningstider, opplæring av ansatte, felles systemer eller felles markedsføring. Alle bedriftene kan nyte godt av denne innsatsen, og det kan dermed kalles et fellesgode.

Ifølge Nærings - og Handelsdepartementet (2012) kan fellesgodene i turistnæringen deles inn i to kategorier. Den første innebærer fellesgoder som aktørene drar nytte av. Det kan være en felles destinasjonsprofilering, felles opplæring, bookingsystemer, eller andre tiltak som hever kompetansen. Den andre kategorien er fellesgoder som gjestene drar nytte av. Det kan være åpne arrangementer og festivaler, skilting av stier, restaurering av fellesområder som toaletter og rasteplasser.

Silkoset (2003) argumenterer for at problemet med fellesgoder er nettopp at alle kan dra nytte av dem, uansett om de er med i samarbeidet eller ikke. Ut av dette oppstår det tre problemer. Det første problemet er at oppgaver forblir uløste. Ingen av aktørene ser noen økonomisk gevinst i å løse problemene individuelt, og aktørene blir ikke enige om kostnadsfordelingen.

Det andre problemet som kan oppstå er at bedriftene prioriterer seg selv, på bekostning av totalproduktet. Et eksempel på dette er at bedriften satser på en spesiell målgruppe, som

ødelegger for den felles målgruppen. Dette gir ofte en kortvarig profitt, framfor hva et samarbeid kunne medført. Her kommer spillteori inn i bildet. Fangens dilemma handler om at forskjellige aktører har ulike interesser, og sluttresultatet blir alltid påvirket av hva den andre bedriften gjør. I et slikt spill har bedriftene to muligheter, enten å samarbeide eller å svike for å få et stort økonomisk utbytte. Sviker bedrift 1, vil bedrift 2 få et stort økonomisk tap. Samtidig vil bedrift 1 få vanskeligheter med å etablere nye samarbeid, og profitten er ofte kortvarig (Greve, 1995).

Det tredje problemet som ofte oppstår er unnaluring, eller free-riding ved fellesgoder. Enkelte bedrifter velger å ikke være med på felles arrangementer, siden de påstår de har god nok kundemasse. Dette medfører ofte at de får kunder som andre bedrifter har brukt ressurser på å skaffe (Silkose, 2003).

### **Innovasjon**

Johannessen og Olaisen (1995:133) definerer innovasjon som: «*Enhver idé, praksis, produkt, tjeneste, prosesser o.l. som oppfattes som ny av den eller de som tar det i kommersiell bruk. Dette kan for eksempel være lanseringen av nye eller forbedrede produkter eller prosesser på markedet, men også lanseringen av nye måter å organisere arbeidet på i en bedrift*». Espelien og Reve (2007) påpeker at aktører i en næring utveksler kunnskap og erfaringer gjennom deltakelse i samarbeid. Når ulike aktører med komplementær kunnskap møtes, skapes ofte ny kunnskap gjennom nye ideer, innsikt og forståelse. Håkonsson og Snehota (1995) kaller dette «learning by interacting» eller relasjonsbasert læring. Bedrifter som tilbyr komplementære produkter inngår et samarbeid for å kunne tilby produktpakker. Innovasjon er dermed en effekt av bedriftssamarbeid. Turistnæringen leverer produkter og tjenester som turistene ikke må ha for å overleve, det blir dermed viktig å være innovativ og skape et behov hos turistene.

Det finnes to typer innovasjon, åpen innovasjon og lukket. Åpen innovasjon går ut på samarbeid utenfor bedriften, mens lukket innovasjon er innad i bedriften (Hamel og Prahalad, 1990). Innovasjon er lett å kopiere for konkurrentene, og det bør derfor legges til rette for innovasjon innenfor bedriftens kjernekompetanse. Samtidig er det flere faktorer som peker mot at det er en fordel for bedrifter også driver med åpen innovasjon. Ved å være med i en åpen innovasjon kan bedriftene søke etter teknologi og ideer eksternt, og samarbeide med

konkurrenter for å øke verdien for turistene (Chesbrough, 2003). En annen grunn er at åpen innovasjon gir tilgjengelighet på høyt utdannede mennesker utenfor bedriften. Den siste fordelen er at bedrifter i verdikjeden, for eksempel leverandører, får en større rolle i innovasjonsprosessen enn de tidligere har hatt.

### ***2.2.3 Kvantitative gevinster***

Dette kapitlet omhandler de kvantitative godene ved et samarbeid. De godene vi skal gjennomgå er økonomiske faktorer, produkt- og markedsutvikling, stordriftsfordeler og ekspansjon av bedriften.

#### ***Økonomiske faktorer***

Økonomiske faktorer er direkte og målbare økonomiske gevinster i form av kostnadsreduksjoner og inntektsøkning. Hvor lønnsomhetsforbedringer er en effekt av disse to faktorene.

Økte inntekter er ofte en konsekvens av økt salg. Leverandøren kan øke sitt salgsvolum, ved at kunden konsentrerer kjøpene sine. En annen måte å få økte inntekter er gjennom felles produktutvikling. Produkter som gir konkurransefordeler i distribusjonskanaler og overfor sluttkunder, kan øke inntektene til kunden i et kunde- leverandørforhold (Biong og Nes, 2009).

Det er tre viktige kostnadsreduksjoner som oppnås gjennom samarbeid. For det første reduseres drifts- eller tilpasningskostnader, for den andre reduseres innkjøpskostnader eller enhetskostnader, og for det tredje reduseres transaksjonskostnader (Ibid). Disse tre faktorene beskrives nedenfor.

Ved å samarbeide kan *driftskostnader* reduseres. Felles støttefunksjoner er en faktor som kan redusere kostnadene betydelig. Samarbeid om regnskap, datatjenester, renhold og markedsføring er vanlig blant mindre bedrifter. For små bedriftene er det kostbart å etablere slike støtteavdelinger i egen bedrift (Frank og Huitfeldt, 1991). I tillegg vil samarbeid om teknologi, forskning og utvikling føre til reduserte kostnader per bedrift, og på den måten fremme innovasjon (Haugland, 2004). Mange små bedrifter sliter økonomisk og har dermed

ikke kapasitet til forskning, nyskapning og utvikling, og kommer dårligere ut i forhold til store bedrifter. Små bedrifter har ikke like godt utgangspunkt til å møte økt konkurranse, både på hjemmemarkedet og i eksportmarkedet. De er ofte lite kjent i markedet, og har liten forhandlingsmakt. Små og mellomstore bedriftene trenger noe som kan kompensere for dette handikaket. Et samarbeid kan hjelpe dem med utfordringene bedriftene har i forhold til store selskaper, og i tillegg bevare de fordelene det er ved å være små (Frank og Huitfeldt, 1991).

*Innkjøpskostnader* omhandler priser og betingelser som er knyttet til innkjøp av varer og tjenester. Spesifikke investeringer kan effektivisere framstillingen av produkter, tjenester og arbeidsprosesser. Mer effektiv framstilling vil føre til reduserte kostnader og lavere pris på produktet eller tjenesten. Effektivisering som følger av læring og storskalaproduksjon er grunnlag for reduksjon i pris på produkter og tjenester. Gjennom et samarbeid får leverandøren og kunden bedre kunnskap om hverandres forventninger, krav og arbeidsrutiner. Dette kan føre til at arbeidsrutiner og planer tilpasses hverandre, noe som kan gi utslag i prisen på produktet eller tjenesten (Biong og Nes, 2009).

*Transaksjonskostnader* er definert som «*kostnadene forbundet med å drive det økonomiske systemet*» (Biong og Nes, 2009:160). Transaksjonskostnadene kan reduseres ved å redusere antall kunder eller leverandører til bedriften. Reduksjonen fører til færre ytelser å kontrollere, færre muligheter for å gjøre feil, og færre kostnader ved å evaluere alternativer og reforhandle kontrakter. Kunden vil bli mer avhengig av leverandøren, noe som kan resultere i opportunistisk atferd (ibid). Dette støttes av Dyer og Singh (1998) som mener at hvis en bedrift er viktigere for en leverandør, enn motsatt, vil de kunne presse både på pris, leveringstid og kvalitet på leverandørens produkter. På en annen side vil det også oppstå et system med selvforsterkende incentiver til å samarbeide over tid. Begge parter vil redusere transaksjonskostnadene ved at de ikke trenger å lete etter nye kunder eller leverandører. En reduksjon av antall leverandører kan føre til en økning i muligheter for investeringer i rutiner, kvalitetskontroll og ordre- og planleggingssystemer (Biong og Nes, 2009).

### ***Produkt- og markedsutvikling***

I følge Haukland (2004) er det vanlig å samarbeide for å utvikle bedriftens produktområde. Dette skjer gjennom at bedrifter som tilbyr komplementære produkter samarbeider, fordi et

samarbeid betjener kunden bedre ved å tilby produktpakker. Komplementær allianse brukes for å kombinere egne særegne ressurser, slik at de kan styrke hver partners svakheter (Johnson et al., 2011). Produktpakker utvikles ofte i et samarbeid mellom kunde og leverandør om spesialtilpassede produkter. (Haugland, 2004). Et slikt helhetlig tilbud til kundene i turistnæringen gjør at bedrifter som samarbeider stiller sterkere i markedet (Nærings- og Handelsdepartementet, 2012).

Innenfor skipsturisme er samarbeid om å tilby pakkelsninger spesielt viktig, fordi skipene er avhengig av å ha et godt tilbud til sine passasjerer på land (Nærings- og Handelsdepartementet, 2012). Skipene kan enten arrangere noe selv i de havnene de legger til kai, eller så kan de samarbeide med lokale aktører som vet hvilke muligheter som finnes på destinasjonen. Dette stiller igjen krav til opplevelsesbedriftene, fordi de må vurdere om de kan håndtere kundene alene, eller om de bør samarbeide for å tilby kvalitetsprodukter. Passasjerene kan kreve både informasjon, kultur, historie, transport, natur, mat, opplevelser, aktiviteter og noen ganger overnatting. Dette gjør at det vil lønne seg med et samarbeid mellom opplevelsesbedriftene på destinasjonen, for å kunne tilby en pakkelsning til turistene (Ibid).

I følge Frank og Huitfeldt (1991) kan et samarbeid forbedre bedriftens posisjon i markedet. En bedre posisjon i markedet gir mulighet for å oppnå tilgang til større og nye markeder, hvor de kan selge produktene. En sterk bedrift, som samarbeider med andre, har bedre mulighet til å ta markedsandeler fra konkurrentene. Dette hadde vært vanskeligere hvis de var alene (Bramwell og Sharman, 1999). I tillegg får bedriftene et bedre grunnlag for å investere, og kan redusere risikoen ved å spre den over flere bedrifter.

Opererer bedriftene på forskjellige markeder kan de utvide sitt markedsområde, ved å samarbeide (Haugland, 2004). Dette er spesielt interessant når det kommer til store og tidskrevende utviklingsprosjekt. Når det er flere som samarbeider blir risiko ved produktutvikling, teknologiinvesteringer og markedstiltak mindre per bedrift, noe som kan gjøre den mer konkurransedyktig. Ved å samarbeide, får også små og mellomstore bedrifter muligheten til å konkurrere om oppdrag i et større produkt- og tjenestespekter, enn de kunne gjort alene. Ved å velge rett samarbeidspartner, kan bedrifter oppnå store gevinster.

Fallhøyden blir mindre dersom samarbeidet skulle mislykkes, og riktig partner gir også bedriftene tilgang til nye markeder. Det gir også mulighet til å svare raskere på markedssignalene (Frank og Huitfeldt, 1991).

### ***Stordriftsfordeler og ressursutnyttelse***

Ved produksjon i stor skala, kan bedriftene oppnå stordriftsfordeler, altså større produksjonsskala med lavere gjennomsnittskostnader. Innkjøpsnettverk og samarbeid for å oppnå stordriftsfordeler, er veldig vanlige former for samarbeid. En av grunnene til dette er at det er et område hvor bedrifter raskt kan spare mye penger. Ved stordriftsfordeler kan bedriftene «bytte produksjon», når de har samme produkter. Den bedriften som er best på en spesiell produksjon «tar over den», mens andre bedrifter produserer det de er best på. Slik utnytter de hverandres fortrinn, og den ene positive effekten drar med seg den andre. Dette kalles synergieffekt (Dyer og Singh 1998).

Ressurser aktørene tar med seg inni samarbeidet kan kombineres, og jo sjeldnere ressursene som kombineres er, jo mer verdifull blir de. Dette gjør at ressursene blir enda sjeldnere og vanskeligere å imitere. Ved et samarbeid om stordriftsfordeler vil bedriftene bli en større enhet og kan dermed få større muligheter til gunstige innkjøpsordninger og gode finansieringsløsninger. Det kan også bli en reduksjon av kostnader som en konsekvens av bedre kontroll og koordinering av tidligere konkurrenter og omgivelser (Frank og Huitfeldt, 1991).

### ***Ekspansjon av bedriften***

En annen konsekvens av et samarbeid er at bedriften utvides. Det er flere måter å definere at bedriften vokser. Noen eksempler er at de tilbyr flere produkter, endrede fysiske omgivelser, som bebyggelse, eller opplever en økning i ressursbruken herunder også ansatte (Nørgaard og Olsen, 2008). Ansoffs vekstmatrise (1957) tar utgangspunkt i markedet bedriften opererer på, og hvilke produkter bedriften tilbyr. Ved å kombinere nytt eller eksisterende marked, med nytt eller eksisterende produkt, er det fire mulige utvidelser av bedriften som kan finne sted. Disse er markedsinntrengning, produktutvikling, markedsutvikling og differensiering (Roos et al., 2010). Dette gjennomgås nedenfor.

Den første utvidelsen kaller Ansoff (1957) for *markedsinntrengning*, som innebærer en utvidelse av bedriften som finner sted når bedriften har et eksisterende produkt, og konkurrerer på eksisterende marked (Fahy og Jobber, 2009). Markedsinntrengning innebærer at de ønsker å øke markedsandelen.. Dette kan skje på flere måter. Enten ved å få eksisterende kundene til å kjøpe et større kvantum av produktet, forsøke å ta kunder fra konkurrentene eller forsøke å få ikke- brukere til å begynne å bruke deres produkt (Nørgaard og Olsen, 2008). Det er større sannsynlighet for at strategien vil lykkes hvis samarbeid mellom bedriftene aktiveres (Roos et al., 2010).

*Markedsutvikling* innebærer å selge eksisterende produkt, til nye kunder (Nørgaard og Olsen, 2008). Det er flere måter dette kan gjennomføres på. Bedriften kan finne nye målgrupper, nye geografiske områder/internasjonalisering eller finne nye distribusjonskanaler, for eksempel ved å starte nettbutikk (Johnson et al., 2011). Den vanligste måten å drive markedsutvikling på er å eksportere produktene deres til andre land (Roos et al., 2010).

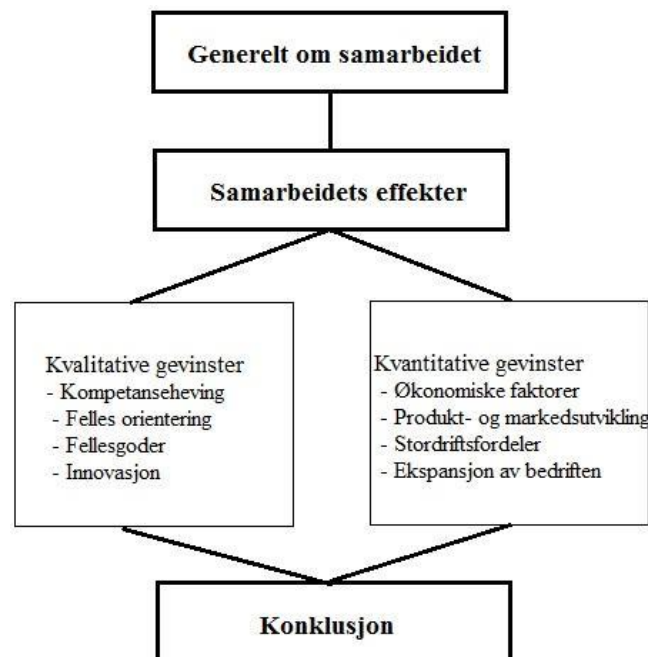
En bedrift kan utvikle et nytt produkt, eller nye varianter av eksisterende produkter, og selge det til deres eksisterende kundemasse. Dette kalles *produktutvikling* (Nørgaard og Olsen, 2009). Å komme opp med nye produkter er en lang og krevende prosess for bedriften. I noen bransjer vil det være helt avgjørende å være innovativ for å være konkurransedyktig, noe som gjør at bedriftene må utvikle nye produkter (Roos et al., 2010).

*Diversifisering* er den mest krevende og risikable utvidelsen av bedriften. Den innebærer å finne opp nye produkter, til nye markeder (Fahy og Jobber 2009). Det er flere grunner til at bedrifter ønsker å gjennomføre diversifisering, blant annet for å spre risikoen og et ønske om å oppnå synergier. De nye produktene utnytter markedsposisjonen, kompetansen, ressurser og teknologien som eksisterer i bedriften fra før (Nørgaard og Olsen, 2008).

## 2.3 Oppsummering

I dette kapitlet er teorigrunnlaget i denne oppgaven gjennomgått. Teorikapittelet er delt i to hoveddeler. Den første delen inneholder generell teori om samarbeid, og den andre delen inneholder de ulike effekter som opplevelsesbedriftene kan oppleve i samarbeidet med Hurtigruten ASA. Figur 3 viser en oppsummering av teorikapittelet.





Figur 3: Oppsummering teorikapittel

Figuren over viser at kapitlet startet med en gjennomgang av generell teori om samarbeid. Dette innebærer hva et samarbeid er, hva det kan samarbeides om, hvilke bedrifter som ofte velger å inngå et samarbeid og ulike faktorer som må tas hensyn til i et samarbeid. Videre ble business to business teori gjennomgått, hvor det ble presentert teori om samarbeid på bedriftsmarkedet, hvorfor det er viktig, og en presentasjon av kunde- leverandørforhold. Neste del av kapitlet inneholder teori om hvordan et samarbeid kan organiseres, og at relasjonen mellom samarbeidspartnerne påvirker dette. Den første delen av teorikapitlet ble avsluttet med en gjennomgang av hvordan maktforholdet mellom aktørene kan påvirke samarbeidet.

Den siste delen av teorikapitlet, og neste steg i figuren, inneholder teori om de ulike effektene som kan oppstå ved et samarbeid. Effektene deles inn i kvalitativ og kvantitative gevinster. De kvalitative effektene er: økt grad av kompetanse i bedriften, felles orientering, fellesgoder og økt grad av innovasjon i bedriften. De kvantitative effektene som kan oppstå ved et samarbeid er: økonomiske fordeler, produktforbedringer, større marked, stordriftsfordeler, ressursutnyttelse og utvidelse av bedriften.

Litteraturstudiet i dette kapitlet er ment å gi et solid grunnlag for å gjennomføre oppgavens analyse, slik at funnene om de ulike effektene opplevelsesbedriftene opplever kan knyttes opp mot eksisterende teori. Analysekapitlet vil bli bygget opp på samme måte som teorien.

### 3.0 METODE

I dette kapittelet skal oppgavens metode beskrives. Johannessen et al. (2011:455) forklarer ordet metode som: «Å følge en bestemt vei mot et mål». Metodevalgene danner grunnlag for hele oppgaven, og viser hvordan data skal samles inn, for å svare på problemstillingen. Kapitlet inneholder generell gjennomgang av metodevalg i forskningsprosjekter. Deretter gjennomgås oppgavens forskningsdesign, datainnsamlingsmetode og hvordan dataene skal analyseres, før kapittelet avsluttes med en vurdering av oppgavens gyldighet.

#### 3.1 Valg av metode

I følge Hellevik (2002) vil kunnskap om de ulike forskningsmetodene hjelpe forskeren å ta riktige valg. Metoden viser hvilke alternative framgangsmåter som finnes i forskningsprosjekter, og belyser konsekvensene av de ulike valgene. I startfasen er det en rekke beslutninger som må tas. Dette innebærer blant annet å tenke over hva og hvem som skal undersøkes, og hvordan forskningsprosjektet skal gjennomføres og analyseres for å trekke konklusjoner (Johannessen et al., 2011). Oppgavens metode avhenger av det som skal forskes på, som tar utgangspunkt i problemstillingen. Metoden vil vise framgangsmåten for resten av forskningsprosjektet (Askerøi, 2009).

Innenfor forskningsmetode er det vanlig å skille mellom to metoder: kvalitativ og kvantitativ (Jacobsen, 2005). For å svare på problemstillingen i denne oppgaven er det valgt kvalitativ metode, dette med utgangspunkt i en vurderingen av datatilnærmingsprosessen. For å besvare problemstillingen er det nødvendig å kartlegge og forstå de ulike drivkreftene bak samarbeidet mellom Hurtigruten ASA og opplevelsesbedriftene, og hvordan opplevelsesbedrifter blir påvirket av dette. I følge Johannessen et al. (2011) innebærer en kvalitativ tilnærming å undersøke, få dypere forståelse og tolke et fenomen. Dette er i samsvar med hensikten med denne oppgaven.

I følge Dalland (2012) kjennetegnes kvalitativ metode av at det gir et helhetlig bilde av fenomenet. Dette gjør at vi som forskere kan få en dypere forståelse for hvordan samarbeidet mellom opplevelsesbedriftene og Hurtigruten ASA fungerer, og hvordan opplevelsesbedriftene blir påvirket av dette samarbeidet. Denne metoden gir mye informasjon, enten via lyd eller bildeopptak, og forskeren er ofte deltakende i

datainnsamlingsprosessen. Det oppstår dermed nærhet til informantene. Forskeren benytter ofte en intervjuguide når intervjuene gjennomføres. Dette er en mal og den må ikke følges slavisk. I tillegg kan det være en fordel å tilpasse intervjuguidene til de forskjellige informantene. Denne nærheten og tilpasningen av intervjuene er viktig i vår undersøkelse, fordi vi ønsker, fra innsiden, å få innsikt i hvordan hver enkelt opplevelsesbedrift blir påvirket av Hurtigruten ASA. Ved bruk av en intervjuguide gjennom intervjuene kan vi sammenligne opplevelsesbedriftene og se forskjeller og ulikheter mellom dem.

Kvalitativ metode innebærer at det velges ut et strategisk utvalg som er relevant for problemstillingen, noe som innebærer at utvalget ikke er representativt. Resultatene fra denne undersøkelsen kan dermed ikke generaliseres, men gi dybdekunnskap om emnet. Dette gjør at denne metoden er godt egnet i denne undersøkelse siden vi ikke har et stort utvalg opplevelsesbedrifter vi ønsker å undersøke, men et lite utvalg som vi ønsker å gå i dybden på. Vi ønsker å undersøke hvilke effekter som oppstår i samarbeidet med Hurtigruten ASA. Dybdekunnskap om emnet er dermed nødvendig. Hensikten med kvalitativ metode er ifølge Johannessen, et al. (2011) å få frem fylldige beskrivelser av et emne hvor det ikke eksisterer god nok kunnskap.

Gjennomsiktighet er et krav i kvalitativt forskningsdesign (Johannessen et al., 2011). Vi valgte dermed å beskrive hvordan vi gikk fram i undersøkelsen, slik at andre forskere får en god innsikt i framgangsmåten vi brukte.

### **3.2 Forskningsdesign**

Forskningsdesign defineres av Easterby- Smith et al. (2012) som å organisere og forsvare forskningsaktivitetene, inkludert innsamlingen av data, på en måte som gjør at forskeren når målene. I følge Johannessen et al. (2011) er valget avgjørende for å skape sammenheng mellom problemstillingen, oppgavens litteraturgjennomgang, analysen og konklusjonen.

I denne oppgaven har vi benyttet oss av en blanding av eksplorativ og deskriptiv forskningsdesign. Eksplorativ forskningsdesign handler om å finne informasjon om temaer som forskeren har lite kunnskap om i utgangspunktet. Formålet er å få dypere kunnskap om emnet. Deskriptiv forskningsdesign benyttes når forskeren har en grunnleggende forståelse av det som studeres. Vi hadde en del kunnskap og teori om samarbeid og eventuelle effekter av

samarbeid. Dette brukte vi for å kunne gå i dybden av beskrivelsen av samarbeidet med Hurtigruten ASA og opplevelsesbedriftene. Vi valgte å bruke eksplorativt forskningsdesign fordi formålet med oppgaven er å komme fram til ny kunnskap om hvor viktig samarbeid er i turistnæringen, og hvor stor betydning et samarbeid har for opplevelsesbedriftene. Hurtigruten ASA har lenge drevet sin virksomhet uten noen form for samarbeid med aktører på destinasjonene. De siste årene har dette endre seg, og nå har de flere samarbeidspartnere langs den norske kysten. Det er vanskelig å komme seg til Nord- Norge for turister, uten å måtte reise langt. Det at Hurtigruten er et skip og frakter turister langs kysten i Nord- Norge, gjør at det er interessant for oss å se hvilke følger det har for opplevelsesbedriftene i Nord- Norge (Gripsrud et al., 2004).

Første steg i eksplorativ forskningsdesign er å gjennomføre en litteraturstudie. Det innebærer å undersøke om det eksisterer sekundærdata om emnet. Grunnen til dette er for å få oversikt over teorien som eksisterer om emnet, for så å kunne gjøre en vurdering om det er aktuelt med innsamling av primærdata. Data skal så knyttes opp mot teori, og enten bekrefte eller avkrefte allerede eksisterende teori (Gripsrud et al., 2004). Vi fant raskt ut at det ikke er mye eksisterende forskning på hvordan samarbeidet mellom opplevelsesbedriftene og Hurtigruten ASA har påvirket opplevelsesbedriftene. Vi ønsker å undersøke nærmere, og tilegne ny kunnskap om, hvordan dette samarbeidet har påvirket opplevelsesbedriftene. Et eksplorativt forskningsdesign er også mer fleksibelt, noe som gjør det mulig å endre for eksempel intervjuguiden underveis (Ibid).

For å spesifisere forskningsdesignet skal det i denne oppgaven gjennomføres flere casestudier. I følge Johannessen et al. (2011) kommer ordet case fra det latinske ordet casus, og betyr «tilfelle». I følge Yin (1989:23) defineres et casestudie slik: *«En empirisk undersøkelse som ser på et fenomen i dets virkelige kontekst, hvor grensene mellom fenomenet og konteksten ikke går klart fram, og mange beviskilder tas i bruk for å besvare problemstillingen»*. Grunnen til at vi valgte å bruke casestudier, er fordi det er den strategien som passet best til problemstillingen. I denne oppgaven ønsker vi å få forståelse innenfor en bestemt kontekst; hvordan opplevelsesbedriftene har blitt påvirket av samarbeidet med Hurtigruten ASA. Vi valgte å intervju fem opplevelsesbedrifter, hver av disse representerer et case. En svakhet

ved bruk av casestudier er at de ikke er generaliserbare (Johannessen et al., 2011). I vår oppgave var ikke dette formålet, og vi unngikk dermed dette problemet.

### **3.3 Datainnsamling**

En viktig del av forskningen, er å ta metodebeslutninger knyttet til innsamling av datamaterialet. Datamaterialet skal gi et så realistisk bilde av virkeligheten som mulig, det skal altså gjenspeile situasjonen som undersøkes (Johannessen et al., 2011). Disse beslutningene er knyttet til hvilke typer data som skal samles inn, hvilket utvalg skal forskningen ha, og beslutninger tilknyttet intervjusituasjonen.

#### **3.3.1 Primærdata**

I følge Gripsrud et al. (2004) er primærdata samlet inn av forskeren selv. I denne oppgaven har vi valgt å samle inn primærdata, som benyttes videre i forskningsprosessen. Gripsrud et al. (2004) nevner kommunikasjon som en god måte å i samle inn primærdata på. I denne undersøkelsen er det gjennomført samtaler, både individuelle dybdeintervjuer og telefonintervjuer, med informantene. Vi ønsket å få fram opplevelsesbedriftenes erfaringer med, og tanker rundt, samarbeid med Hurtigruten ASA. Ut ifra dette mener vi intervjuer er den beste måten å innhente informasjon på.

#### **3.3.2 Utvalg**

Når det gjennomføres kvalitative undersøkelser er det tre forhold som må gjennomgås når det skal foretas valg av informanter: Utvalgsstørrelse, utvalgsstrategi og hvordan disse skal rekrutteres (Johannessen et al., 2011).

Ideell størrelse på utvalget er vanskelig å bestemme. Det er avhengig av hvor mye ressurser som er tilgjengelig, hvilken type forskning som gjennomføres og hvilken informasjon forskerne får fra hver informant (Gripsrud og Olsson, 2000). Utvalget bør være tilstrekkelig stort, slik at forskeren får nok informasjon til å besvare problemstillingen. Det er ofte vanskelig å tallfeste et eksakt antall.

For å finne ut hvor mange bedrifter vi ønsket å samarbeide med i oppgaven bestemte vi oss for å undersøke hvordan samarbeidet mellom Hurtigruten ASA og opplevelsesbedriftene

fungerer. I oktober 2013 ringe vi Stella Polaris AS, for å få mer informasjon om samarbeidet deres med Hurtigruten ASA. Stella Polaris AS er en opplevelsesbedrift som er lokalisert i Bodø, og samarbeider med Hurtigruten ASA. Vi spurte om de var interessert i å hjelpe oss med denne undersøkelsen, noe de var positive til. Det ble gjennomført et dybdeintervju med daglig leder Knut Westvig i oktober 2013, for å innhente informasjon om hvordan samarbeidet mellom Hurtigruten ASA og opplevelsesbedriften fungerer. Deretter ringte vi Renate Gardsøy, Norwegian Coast Excursion Coordinator i Hurtigruten ASA, for å undersøke om de var interesserte i et samarbeid, noe de også var positive til. Vi snakket med dem for å undersøke deres side av hvordan samarbeidet mellom dem og opplevelsesbedriftene fungerer. Dette ga grunnlaget for hva vi ønsket å forske på, og hvilke bedrifter vi ønsket å samarbeide med i denne oppgaven.

Vi valgte å intervju seks opplevelsesbedrifter. Grunnen til at vi valgte seks opplevelsesbedrifter er at vi har begrenset med tid og ressurser på oppgaven. Bedriftene er Stella Polaris AS, Tromsø Villmarkssenter AS, Lofotr Vikingmuseum, Destination Harstad AS, Nordic Safari AS og Radius Kirkenes AS.

Bakgrunnen til at vi valgte disse opplevelsesbedriftene er at vi ønsket en god spredning over hele Nord- Norge. Dette var for å undersøke om det er forskjeller fra sted til sted, med hensyn til effektene opplevelsesbedriftene opplever. En annen grunn til at vi valgte disse opplevelsesbedriftene er et ønske om å undersøke om det er forskjeller på effektene mellom opplevelsesbedrifter lokalisert i de større byene, og de som er lokalisert i små distrikter. Tromsø Villmarkssenter AS ligger i Tromsø, Stella Polaris AS er lokalisert i Bodø og Destination Harstad AS er lokalisert i Harstad, disse er de tre største byene i Nord- Norge. Lofotr Vikingmuseum ligger i Borg i Lofoten, Nordic Safari holder til i Kjøllefjord og Radius Kirkenes er lokalisert i Kirkenes, hvor alle er små distrikter i Nord- Norge. En tredje grunn til at vi valgte disse bedriftene er at de tilbyr forskjellige opplevelser til Hurtigrutens passasjerer, og vi ønsker å se på om det har noen betydning for hvilke effekter de opplever. Figur 4 nedenfor viser den geografiske spredningen, og de ulike opplevelsene bedriftene tilbyr.



Figur 4: Spredning av opplevelsesbedriftene

Det neste som må vurderes er hvordan forskningsprosjektet skal rekruttere informanter, og eventuelt hvilken strategi som skal benyttes i rekrutteringen (Johannessen et al., 2011). Rekrutteringen kan skje på flere måter, for eksempel ved å sende ut en epost, eller ved å ringe aktuelle informanter. På hurtigruten.no ligger det en oversikt over alle opplevelsesbedriftene Hurtigruten ASA samarbeider med, noe vi har benyttet oss av i undersøkelsen.

Vi valgte å kontakte opplevelsesbedriftene per telefon først for å informere dem om undersøkelsen vår og å undersøke om de var interesserte i å bidra med primærdata. Mange av opplevelsesbedriftene har høysesong på denne tiden av året og var dermed veldig opptatte, men de var positive til å hjelpe oss. Tromsø Villmarkssenter AS var de eneste som ikke kunne stille opp på et telefonintervju, men ønsket å svare på spørsmål per mail. De resterende bedriftene sendte vi mail til for å avtalte tidspunkt for et telefonintervju.

Når det kommer til informanten i opplevelsesbedriften valgte vi å fokusere på nøkkelpersoner, og personer som har den beste kunnskapen om det vi ønsker å forske på, for å sikre kvaliteten på informasjonen. Da vi tok kontakt med opplevelsesbedriftene ringte vi daglig leder, siden opplevelsesbedriftene er relativt små. Tromsø Villmarkssenter AS var de eneste som mente at



markedssjefen var den mest representative å snakke med. Alle bedriftene var positive til et intervju.

Da vi skulle avtale intervjuene sendte vi også ut hvilke temaer vi ønsket å snakke om, slik at informantene var forberedt til intervjuet. I tillegg ønsket daglig leder i Radius Kirkenes AS alle spørsmålene tilsendt før intervjuet. Dette førte til at han ikke ønsket å bli intervjuet, på grunn av at han mente at vi stilte for sensitive og strategiske spørsmål. Vi ble dermed henvist til «managing director» i opplevelsesbedriften. Dette førte til mindre fyldig informasjon, og det var enkelte spørsmål han ikke ønsket å svare på. Vi valgte likevel å gjennomføre intervjuet siden bedriften var såpass liten, og vi regnet med at personen satt inne med en god del informasjon om samarbeidet, noe han også gjorde.

Intervjuet med Stella Polaris AS gikk heller ikke som planlagt. På grunn av dødsfall var daglig leder på reise i flere uker, og var dermed utilgjengelig for oss. Vi ble henvist til styreleder, som også var med på å starte opp bedriften. Det viste seg at han også var ute på en lengre reise. Vi valgte dermed å bruke intervjuet vi gjorde i oktober 2013 i undersøkelsen, hvor vi allerede hadde fått vite en god del om hvordan Stella Polaris AS var berørt av samarbeidet med Hurtigruten ASA. Siden dette var et dybdeintervju ga det oss fyldigere informasjon enn telefonintervjuene.

Tromsø Villmarkssenter AS valgte senere å ikke svare på spørsmålene våre, på grunn av for dårlig tid. Det var høysesong for dem under skrivingen av masteroppgaven, og de hadde dermed alt for mye å gjøre. De overnevnte tilfellene lå utenfor vår kontroll, og er noe vi ikke kunne gjøre så mye med.

Følgende tabell viser en oversikt over hvem vi intervjuet i de forskjellige bedriftene:

Opplevelsesbedrifter	Informant
Stella Polaris AS	Knut Westvig, Daglig leder.
Lofotr Vikingmuseum	Ole Martin Hammer, Økonomisjef i Museum Nord og Lofotr Vikingmuseum og Daglig leder Lofotr Næringsdrift AS.
Destination Harstad AS	Jan Erik Kristoffersen, Daglig leder.
Nordic Safari AS	Vidar Karlstad, Gründer og daglig leder.
Radius Kirkenes AS	Ronny Østrem, Managing director.

Tabell 1: Oversikt over informanter

Nedenfor presenterer vi opplevelsesbedriftene som samarbeider med Hurtigruten ASA, og hvilke utflukter de tilbyr. Informasjonen er hentet fra intervjuene og fra bedriftenes og Hurtigruten ASAs hjemmesider.

### ***Stella Polaris AS***

Stella Polaris AS ble etablert i 1990 av Torbjørn Engen og Knut Westvig. I dag består Stella Polaris AS av fire fulltidsansatte og ti deltidsansatte turledere, guider og båtførere som tar gjestene med på en eventyrlig reise. Siden 2004 har Stella Polaris hatt et samarbeid med Hurtigruten ASA hvor de tilbyr utflukten «Havsafari i Saltstraumen». Denne utflukten tilbringes i gummibåt, hvor turistene får oppleve verdens kraftigste malstrøm. Her presses det, fire ganger i løpet av døgnet, 372 millioner m<sup>3</sup> vann inn og ut gjennom en 150 meter bred og 31 meter dyp passasje. På ferden kan turistene se deler av den kaledonske foldesprekkdannelsen. Dette er fjell som er over 250 millioner år. Det er også store muligheter for å se verdens største bestand av havørn. Denne utflukten kan oppleves fra mars til november, med forbehold om været. Turens varighet er to timer. Stella Polaris AS har lokaler med vinterdresser og båter på nåværende Hurtigrutekai i Bodø. Dette gjør at turistene er ved utfluktens startpunkt med en gang de er gått av skipet.

***Lofotr Vikingmuseum***

Lofotr Vikingmuseum ligger i Vestvågøy, og åpnet i juni 1995. Museet er en rekonstruering av det største bygget som er funnet fra vikingetiden, og inneholder i tillegg funn fra vikingetiden. I samarbeid med Hurtigruten ASA tilbys landaktivitetene «Lofotr Vikinggilde», og «Lofotr vikinggilde sommer». Her får turistene møte vikinger og oppleve historien om nordnorsk jernalder og middelalder på en levende og engasjerende måte. Lokale skuespillere legger opp til en magisk atmosfære for de besøkende, med sang og danseopptredener. I tillegg har museet dyrehold av gamle raser som nordlandshest, villsvin og villsau. Museet har rekonstruert en smie og et naust, som er funnet fra vikingetiden. Lukten av bål og tjære gjør hele museumsoppholdet til en realistisk opplevelse. Turistene møter høvdingen og husfruen, som inviter til et midtvintersblot i den pent utskårede gildehallen. I tillegg får turistene være med på å blote til gud om at solen skal snu, for å unngå verdens undergang. Opplevelsen avsluttes med et måltid fra vikingetiden, som inkluderer hjemmelaget mjød. Denne utflukten varer i tre timer, hvor 70 minutter er på Vikingmuseet og resten av tiden tilbringes i buss til og fra Hurtigruten. Utflukten gjennomføres hele året. Turistene blir hentet og transportert med buss fra hurtigrutekaia i Stamsund til museet. På tilbaketuren kjøres turistene til Svolvær hvor de går på Hurtigruten for ferden videre.

***Destination Harstad AS***

Destination Harstad AS er den offisielle turistinformasjonen for Kvæfjord, Harstad, Bjarkøy, Skånland og Tjeldsund, samt et destinasjonsselskap og et utviklingsselskap for Harstad-regionen. Destination Harstad AS driver med utvikling av reiseliv, markedsføring og salg av regionen. De opererer med 4,5 årsverk, to heltidsansatte og 25 guider med timelønn. Bedriften driver i praksis med produktutvikling og koordineringsaktiviteter for kurs og konferanser. De er også involvert i prosjekter i cruisenæringen for å få flere cruiseskip til Harstad.

I samarbeid med Hurtigruten ASA tilbyr Destinasjon Harstad AS opplevelsen «En smak av Vesterålen». Turistene får en kort guidet tur gjennom gatene i Harstad, før de fraktes videre til kulturminnet, Trondenes Kirke fra middelalderen. Neste stopp er Trondenes Historiske Senter, hvor det legges opp til en historiefortelling fra regionen, med både lyd og lukt. Historien starter i middelalderen og ender opp i nåtiden, og det benyttes originale gjenstander for å framheve historien. Turen innebærer også et stopp på Hinnøya, som er kjent for sin flotte

natur: stupbratte fjell, vakre fjorder og store landbruksområder. På fergen over Gullfjorden får turistene servert kaffe og kaker, før turen ender på Sortland, hvor turistene går ombord på Hurtigruten igjen. Denne opplevelsen kan gjennomføres til alle årstider, og har en varighet på fire timer.

### ***Nordic Safari AS***

Nordic Safari AS startet i 1990 i Mehamn, og har gradvis utviklet seg til et rorbuanlegg, et vandrerhjem, en restaurant, 22 scootere og 7 båter. Nordic Safari AS byr på spennende opplevelser i den barske naturen på kysten av Barentshavet året rundt. I samarbeid med forskjellige turistbedrifter og samer tilbyr de opplevelser i Lappland, Nord- Finland, Sverige, Finnmark og Svalbard. Til Hurtigrutens passasjerer tilbyr Nordic safari utflukten «scootertur i Lappland».

«Scootertur i Lappland» er en scootertur fra Kjøllefjord og over fjellet til Mehamn. Turistene kan velge om de ønsker å kjøre scooteren selv, eller sitte på en scooterinstructør. Finnmarksvidda byr på snøkledd vidder, slake dalfører og muligheten for flammende nordlys på en stjerneklar himmel. På turen får gjestene høre om samene, geografiske og klimatiske forhold, og hvordan det er å bo på Finnmarkskysten. Denne utflukten kan turistene bestille mellom desember og mai, og tar to timer og femten minutter å delta på.

### ***Radius Kirkenes AS***

Radius Kirkenes AS åpnet i 2006 og har siden den gang kunne friste gjestene med kald komfort og arktiske opplevelser. De har 60 ansatte på vinteren, totalt 35 årsverk, og driver i tillegg flere restauranter. I samarbeid med Hurtigruten ASA tilbyr de «Snøscootersafari», «Kirkenes Snowhotell», og «Huskysledetur».

På «Snøscootersafari» kan turistene velge om de vil kjøre selv, eller sitte på med en erfaren scootersjåfør gjennom et fantastisk vinterlandskap. På turen er det flere stopp hvor turistene lærer om samisk historie, det arktiske klimaet og dyrelivet i nord. Etter scooterturen får turistene servert kaffe og tørket reinkjøtt i en oppvarmet lavvo. Turen er beregnet til å ta to og en halv time, og kan gjennomføres mellom desember og mai.

På opplevelsen «Huskesledetur» får turistene møte huskyene, og gjennomføre en sledetur gjennom et arktisk vinterlandskap. Turistene blir fordelt på hver sin slede som er ledet av en erfaren guide. Etter en 5,7 kilometer lang tur samles alle rundt et bål, og drikker varm saft. Det er også mulighet til å besøke snøhotellet eller se på reinsdyrene. Turen tar to og en halv time, og gjennomføres i perioden desember til og med april.

I Kirkenes kan gjestene besøke det idylliske «Kirkenes Snøhotell». Turistene samles først i Norges største isbar, hvor de får de servert krekebær- shot. Guidene gir dem deretter en omvisning på det fantastiske hotellet, utsmykket med kunst av snø og is. Det er også mulig å møte reinsdyr eller se Gabba Kennel hvor huskyene holder til. I restauranten Gabba samles turistene og får servert pølser, grillet på bål. Turen ender så på Prestefjellet med en fantastisk utsikt over byen og Hurtigruten. Planlagt varighet er to og en halv time, og utflukten tilbys fra desember til og med april.

### **3.3.3 Intervju**

Med hensyn til metodevalgene er det også viktig å tenke gjennom ulike sider ved intervjuet. Før intervjuet kan gjennomføres er det en fordel å utarbeide en intervjuguide, for å strukturere samtalen. Dette kalles det et semi- strukturert intervju (Johannessen et al., 2011). I denne forskningen har vi laget en semi- strukturert intervjuguide, slik at vi fritt kunne snakke rundt temaene vi hadde tenkt over på forhånd (Johannessen et al., 2011). Slik kunne vi tilpasse intervjuet til hver enkelt opplevelsesbedrift. Dette er veldig hensiktsmessig siden både opplevelsesbedriftene og informantene er forskjellige. Dersom et tema ikke var relevant for en av opplevelsesbedriftene, var det heller ikke nødvendig å utdype det. Var temaet veldig relevant, spurte vi oppfølgingsspørsmål og fikk mer utdypet informasjon. Dette skapte en naturlig flyt i samtalen, som er vanlig med semi- strukturerte intervjuer (Easterby- Smith et al., 2008).

Under intervjuene brukte vi båndopptaker, for å sikre informasjonen som kom frem. Det gjorde det mulig å konsentrere seg om det intervjuobjektet så, framfor å skrive notater. Dette førte til at vi ble mer deltakende i samtalen, og kunne stille oppfølgingsspørsmål om nødvendig. Før intervjuet begynte gjorde vi informanten oppmerksom på at intervjuet ble tatt

opp, for å være sikker på at informanten synes dette var greit. Det var ingen som hadde noe imot dette.

I følge Jacobsen (2005) bør intervjuguiden inneholde en forside som skal presentere temaet, tidsbruken og hvilken hensikt intervjuet har. Selve spørsmålene i intervjuguiden bør deles i tre deler. Den første delen, introduksjonsspørsmålene, bør inneholde spørsmål om intervjuobjektet og eventuelt bedriften den presenterer. Neste del, hoveddelen, bør inneholde kjernespørsmålene, hvor hensikten er at forskeren skal få svar på problemstillingen. Avslutningsvis kan det være en del spørsmål fra informanten. Intervjuet bør avsluttes på en ordentlig måte slik at det ikke er noen uklarheter (ibid).

I intervjuguidens innledningen presenterte vi oss selv, og hva undersøkelsen gikk ut på. Vi informerte informantene om rettigheter i forhold til intervjuet som anonymitet og konfidensialitet, og at informasjonen vil kunne bli brukt i oppgaven. Dette ble gjort for å skape tillit hos informanten, men kan også ha ført til at informantene har valgt å holde tilbake sensitiv informasjon. Vi begynte intervjuet med at informanten fortalte om bedriften; historien og driften fra start til i dag, og hvilke produkter de tilbyr. Slik får vi en rolig start på intervjuet med generell informasjon.

Hoveddelen har vi kategorisert i to temaer; samarbeid og effekter. Under temaet *samarbeid* spurte vi om hvordan samarbeidet med Hurtigruten ASA fungerer: Hvordan det startet, har utviklet seg, hva formålet er, hvem som tok initiativet og hvorfor de har valgt å samarbeide med Hurtigruten ASA. Slik fikk vi god innsikt i hvordan samarbeidet fungerer, og hvordan det har utviklet seg fra begynnelsen til i dag. Dette ga oss nødvendig bakgrunnsinformasjon, før vi skulle starte med opplevelsesbedriftenes effekter av samarbeidet. I tillegg førte det til at vi fikk en roligere overgang til de mer sensitive spørsmålene, som er effektene av samarbeidet.

I temaet *effekter* begynte vi med å spørre om hva samarbeidet har betydd for dem. Dette ble gjort for å undersøke hvordan de selv mente de var påvirket av samarbeidet med Hurtigruten ASA. Deretter fulgte vi opp med spørsmål om hvordan samarbeidet med Hurtigruten ASA har påvirket dem økonomisk, om det har ført til ekspansjon av bedriften, produkt- og

markedsutvikling, og økt kunnskap om bedriften og kundene. Etter hvert gikk vi inn på mer sensitive spørsmål, som hvordan de synes maktfordelingen var mellom Hurtigruten ASA og bedriften. Sensitive spørsmål tok vi mot slutten siden informantene kunne føle ubehag ved å svare på slike spørsmål.

Avslutningsvis spurte vi om de opplevde noen utfordringer med å samarbeidet med Hurtigruten ASA. Vi spurte også om hva opplevelsesbedriftene mener må til for å lykkes med et samarbeid, og hva de har lært i samarbeidet med Hurtigruten ASA. I tillegg spurte vi om de mente det var noen sider ved samarbeidet som kunne forbedres, ut i fra deres synspunkter. Vi avsluttet med litt mer generelle spørsmål så ikke informanten skulle sitte igjen med ubehag av å ha svart på sensitive spørsmål.

Til slutt spurte vi om det var noe informanten ville legge til, som ikke ble dekket under intervjuet. Dette ble gjennomført for å oppklare eventuelle uklarheter, eller om informanten satt igjen med informasjon som ikke ble hensyntatt, under intervjuet.

I følge Eisenhardt og Graebner (2007) er intervjuer en effektiv måte å skaffe seg rik empirisk data på. I denne oppgaven valgte vi å bruke to intervjuformer: telefonintervju og dybdeintervju. Den geografiske spredningen av opplevelsesbedrifter i denne oppgaven, er stor. Dette gjorde at telefontintervjuer var mest aktuell, både med hensyn til tid og kostnader. Vi fikk tildelt midler fra masterstipendiet, som kunne medført til flere dybdeintervjuer, men reisen ble likevel for dyr og tidkrevende. Vi valgte dermed å ikke benytte oss av stipendiet. Stella Polaris AS, som befinner seg i Bodø, falt det naturlig å gjennomføre et personlig intervju med. Fordelen med dybdeintervju er at informantens kroppsspråk kan observeres. Vi kan se hva informanten ønsker å snakke om, og hva som ikke er like engasjerende. I tillegg kan det observeres om informantene er ærlige. Hvis intervjuene gjennomføres i naturlige omgivelser, for eksempel på arbeidsplassen til vedkommende, kan det gi positiv innvirkning på svarene.

Vi valgte å gjennomføre fire telefonintervju og et dybdeintervju. Telefonintervjuene var med Lofotr Vikingmuseum, Destination Harstad AS, Nordic Safari AS og Radius Kirkenes AS. Alle informantene under telefonintervjuene var i sine naturlige omgivelser, på kontoret. Vi

fikk inntrykk av at de naturlige omgivelsene ga innvirkning på informantenes svar, slik at de ble fylldige og utdypende.

### 3.4 Dataanalyse

Det er ofte mye data som samles inn, og det kan være svært uoversiktlig i starten. Dataene må dermed reduseres slik at det blir håndterlig, og kan analyseres og tolkes (Johannessen et al., 2011).

Kvalitative data analyseres ved å bearbeide tekst (Johannessen et al., 2011). Ifølge Esterby-Smith et al. (2012) er grounded analyse en metode som ser på innholdet i teksten, og deretter grupperer dem med forskjellige koder. Denne oppgaven er basert på en konkret kontekst, og kodene er kommet fram av dataene som er innhentet. Det er dermed en grounded analyse. Intervjuene ble hørt gjennom, transkribert og teksten bearbeidet, hvor det ble skilt ut overflødig og uvesentlige data. Deretter ble innholdet i dataene kodet og kategorisert, slik at de dataene som handler om samme tema kom inn under samme kategori. I følge Johannessen et al. (2011) bør man kategorisere innholdet i intervjuer for å avdekke lignende utsagn, mønstre, fellestrekk, sammenhenger eller forskjeller.

Vi valgte å kategorisere dataene etter hvilken effekter opplevelsesbedriftene oppnår av å samarbeide med Hurtigruten ASA. Det vil si at vi kategoriserte dataene i: produkt- og markedsutvikling, økonomiske faktorer, ekspansjon av bedriften, fellesgoder, innovasjon, kunnskapsheving og utfordringer/forbedringspotensialer. Vi valgte disse kategoriene siden de var mest hensiktsmessig i vår studie. Vi valgte også å bruke kategorien maktbalanse, fordi vi ønsket å se nærmere på hvordan maktforholdet er i dette samarbeidet. Dataene ble flyttet fra kategori til kategori, før vi til slutt fikk plassert dem der det var mest hensiktsmessig. Når alle dataene var plassert under en kategori, var kategoriseringsprosessen over.

Neste steg var å tolke dataene. Først diskuterte vi hvordan samarbeidet mellom Hurtigruten ASA og opplevelsesbedriftene fungerte, og sammenlignet dataene fra intervjuene med teori. Vi startet med dette for å få en god forståelse av hvordan samarbeidet fungerer, før vi begynte å se på effektene dette samarbeidet har på opplevelsesbedriftene. Deretter undersøkte vi



hvordan effektene som ble funnet under datainnsamlingen hadde påvirket opplevelsesbedriftene i dette samarbeidet, i lys av eksisterende teori.

### 3.5 Oppgavens gyldighet

I all forskning er dataenes kvalitet det grunnleggende for å kunne si noe om undersøkelsens overførbarhet til lignende kontekster. For å sikre kvaliteten i undersøkelsen brukes begrepene reliabilitet og validitet som kriterier (Johannessen et al., 2011).

#### 3.5.1 Reliabilitet

Reliabilitet kommer fra det engelske ordet *reliability*, og betyr pålitelighet. Reliabilitet knytter seg til undersøkelsens data. Det som er avgjørende er hvilke data som brukes, måten den samles inn på og hvordan den bearbeides (Johannessen et al., 2011).

Informasjonen i denne oppgaven er hentet fra dybdeintervjuer og telefonintervjuer, med personer i opplevelsesbedriftene, som jobber daglig i samarbeid med Hurtigruten ASA. Siden informantene jobber med det daglig, anser vi dem som pålitelige kilder. Vi har benyttet båndopptaker for å sikre at ingen informasjon går til spille, og for å gjøre det enklere å kunne transkribere intervjuet. Under dybdeintervjuet observerte vi personens kroppsspråk for å se om det samstemte med det informanten svarte. Ved bruk av telefonintervju hadde vi ikke denne muligheten. Telefonintervjuene er dermed litt mindre pålitelig enn dybdeintervjuene, men mye informasjon kan likevel hentes ut i fra å tolke informantenes stemmebruk. Selv om vi ikke så personene, er det likevel mulig å merke hvilke temaer som engasjerer informanten, og hvilke som det ikke ønskes å snakke om. En annen faktor kan være at noe av informasjonen oppleves som sensitive for bedriften, og er dermed holdt tilbake under intervjuet.

Før intervjuene hadde vi laget en semi- strukturert intervjuguide med forskjellige temaer vi ville spørre om, slik at vi var forberedt og konkrete på det vi ville vite. Båndopptak ble brukt i alle intervjuene slik at vi kunne gjengi samme intervju med neste bedrift. Denne intervjuguiden finnes som vedlegg i oppgaven slik at andre kan få innsikt i hvordan undersøkelsen er gjennomført. I tillegg har vi forklart datainnsamlings- og analysemetodene

som er brukt. Dette gjør at vi har høy grad av gjennomsiktighet i oppgaven, og dermed høy grad av reliabilitet.

### **3.5.2 Validitet**

Validitet, eller gyldighet, handler om relasjoner mellom de konkrete dataene og det generelle fenomenet som undersøkes (Johannessen et al., 2011). Med andre ord kan man si at validitet beskriver den innsamlede dataens gyldighet. Dersom dataene er pålitelige, men ikke er gyldige vil de ikke kunne brukes til å svare på problemstillingen. I følge Esterby- Smith (2012) kan validitet deles inn i ekstern og intern validitet. Ekstern validitet sier noe om i hvor stor grad resultatet kan overføres til andre utvalg og situasjoner, mens intern validitet handler om hvorvidt resultatene er gyldige for utvalget og fenomenet som er undersøkt.

Når det kommer til den eksterne validiteten i oppgaven omhandler denne undersøkelsen et begrenset område, nemlig Nord- Norge, og bare noen få opplevelsesbedrifter. Det er ikke sikkert at samme samarbeidsmåte, får samme effekter, i andre deler av verden. Dette er heller ikke meningen med oppgaven. Meningen er å finne hvilke effekter som oppstår i samarbeidet mellom opplevelsesbedrifter i Nord-Norge og Hurtigruten ASA, ikke at undersøkelsen skulle være overførbar til en generell populasjon. For å kunne teste validiteten må resultatene testes mot en lignende kontekst. I analysen fant vi ut at det var mye likheter mellom opplevelsesbedriftene vi undersøkte, og resultatene kan dermed generaliseres til nord- norske bedrifter.

Båndopptak ble brukt på intervjuene for å sikre informasjonen vi fikk fra informantene. I tillegg ble det gjort mye forarbeid med intervjuguiden for å sikre at alle temaer under intervjuet som var relevante for oppgaven ble dekket. Under intervjuene var språket klart og tydelig slik at det ikke skulle oppstå misforståelser. Dette er med på å styrke den indre validiteten i oppgaven. På bakgrunn av dette vil vi hevde at vi har en god validitet i oppgaven.

## **3.6 Oppsummering**

I dette kapitlet er det beskrevet hvordan framgangsmåte som er benyttet for å samle inn empiri for å svare på problemstillingen. Det er valgt en kombinasjon mellom eksplorativ og deskriptivt forskningsdesign. Grunnen til dette er at vi ønsket å komme fram til ny teori om

hvordan samarbeidet fungerer, samtidig som det var en del eksisterende teori om temaet. Forskningsstrategien som er valgt for å gjennomføre oppgaven er et casestudie, hvor hver av de fem bedriftene er et case. Dette ble gjennomført som en kvalitativ undersøkelse, der fokuset var på å tolke og forstå informantene.

Denne oppgaven benytter primærdata, som er samlet inn ved telefon- og dybdeintervjuer. Her ble det benyttet en semi- strukturert intervjuguide, noe som gjorde det mulig å tilpasse spørsmålene til intervjuobjektet og situasjonen. Når datamaterialet var samlet inn ble intervjuene transkribert og overflødig informasjon fjernet. Det ble deretter laget koder som informasjonen ble kategorisert under.

For at relabiliteten skulle sikres benyttet vi oss av båndopptaker og en semi- strukturert intervjuguide. Vi har lagt ved intervjuguiden i vedlegg, og redegjort for framgangsmåten i datainnsamlingsprosessen og analysen. Grunnen til dette er at andre kan få innsikt i hvordan undersøkelsen er gjennomført, og hvilke spørsmål som ble stilt. For å sikre en høy grad av validitet var det viktig å få tilgang til relevante erfaringer fra informantene. Forarbeidet med den semi- strukturerte intervjuguiden, gjorde at vi var godt forberedt på temaene som var aktuelle til intervjuene, og irrelevant informasjon ble fjernet i analyseprosessen.

## 4.0 ANALYSE

I dette kapitlet skal det beskrives og diskuteres hvordan samarbeidet mellom Hurtigruten ASA og opplevelsesbedriftene fungerer, og hvilke effekter samarbeidet har for opplevelsesbedriftene. Det tas utgangspunkt i intervjuene, og funnene diskuteres opp mot teorien.

### 4.1 Samarbeidet mellom Hurtigruten ASA og opplevelsesbedriftene

I dette avsnittet skal samarbeidet mellom Hurtigruten ASA og opplevelsesbedriftene gjennomgås. Her skal samarbeidet presenteres og det skal utredes hvordan det fungerer i praksis.

Hurtigruten ASA har hatt økonomiske utfordringer i flere år. Som et forsøk på å øke antall turister har de begynt å samarbeide med bedrifter langs den norske kysten, for å tilby opplevelser på land til de reisende turistene. Dette har medført at antall gjestedøgn har økt med over 25 % og at Hurtigruten ASA, for første gang, har et positivt driftsresultat i vintersesongen 2013 (Hurtigruten, 2013).

Det er et stort antall bedrifter som ønsker å samarbeide med Hurtigruten ASA, for å tilby landaktiviteter. I følge Hammer i Lofotr Vikingmuseum stiller Hurtigruten ASA strenge kvalitetskrav til eventuelle samarbeidspartnerne. I tillegg må utflukten passe inn i deres konsepter. Dette medfører at det er en omfattende prosess å finne riktige samarbeidspartnerne. De opplevelsesbedriftene som blir valgt ut, er Hurtigruten ASA sikker på blir en suksess. Konseptene til Hurtigruten ASA er en del av strategiutviklingen, og innebærer at det er utviklet ulike temaer for hver sesong. Vinterkonseptet deres heter *Hunting the light*, hvor det er lagt til rette for å se nordlyset. Vårkonseptet er *Arctic Awakening*, som viser hvordan dyre og fuglelivet langs kysten våkner til liv. *The Midnight Sun* er sommerkonseptet med fokus på midnattssolen, og *Autumn Gold* er høstkonseptet, med fokus på høstfargene langs den norske kysten.

Samarbeidet mellom Hurtigruten ASA og opplevelsesbedriftene er et business to business samarbeid, hvor Hurtigruten ASA kjøper utflukter som arrangeres av opplevelsesbedriftene. I følge Christiansen (2002) er det vanlig at bedrifter setter bort aktiviteter som ikke inngår i

deres kjerneproduksjon. Hurtigruten ASAs kjernekompetanse ligger ikke i å arrangere opplevelser for turister på land, og velger derfor å la opplevelsesbedriftene overta denne oppgaven. I følge Gummesson (2003) er samarbeidet mellom Hurtigruten ASA og opplevelsesbedriftene et kunde – leverandørforhold, hvor Hurtigruten ASA er kunden og opplevelsesbedriftene er leverandørene. Mer spesifikt er Hurtigruten ASA en OEM- kunde (Original Equipment Manufacturer). Grunnen til dette er fordi de som kjøper et ferdig produkt hos opplevelsesbedriftene. Utflukten som opplevelsesbedriften selger, setter Hurtigruten ASA sammen med sitt produkt, slik at sluttproduktet blir en totalpakke. Denne totalpakken fører til et godt sluttprodukt som selges videre til forbrukere, og skaper felles engasjement for produktet både hos Hurtigruten ASA og opplevelsesbedriftene (Gummesson, 2003). Utfluktene kan karakteriseres som en tjeneste og ikke et produkt. Grunnen til dette er fordi det er immaterielt, heterogent og ikke kan lagres, i tillegg produseres og konsumeres utfluktene samtidig.

Kunde – leverandørforholdet mellom Hurtigruten ASA og opplevelsesbedriftene kan ifølge Webster (1992) karakteriseres som en langvarig relasjon, hvor pris og kontrakt er styringsmekanismen (Biong og Nes, 2009). Grunnen til at samarbeidet kan vurderes som en langvarig relasjon er at alle opplevelsesbedriftene i denne undersøkelsen har vært i samarbeid med Hurtigruten ASA i flere år. Karlstad i Nordic Safari AS hevder at prisen styrer samarbeidet mellom Hurtigruten ASA og opplevelsesbedriftene, ved at begge parter må oppleve økonomisk gevinst for at samarbeidet skal eksistere. Mens kontrakten styrer samarbeidet, ved at begge partene er forpliktet til å følge vilkårene som er avtalt.

Samarbeidet reguleres av en formell kontrakt. Grunnen til dette er at de beste relasjonene ikke bare er basert på tillit, men også beskyttes fra kontrakter, siden det vil garantere for transaksjonseffektiviteten (Våland, 2002). Kontrakten mellom Hurtigruten ASA og opplevelsesbedriftene inneholder en fast pris for opplevelsen og faste betingelser. Opplevelsesbedriftene får betaling for hver passasjer som er med på utflukten. Transaksjonen er dermed fordelaktig for begge parter (Grønhaug og Kolltveit, 2008). I følge Westvig i Stella Polaris AS kan Hurtigruten ASA øke prisen på opplevelsen, mens Stella Polaris AS ikke nyter godt av denne prisendringen, før kontrakten reforhandles.

I følge Jones (1987) er både uformelle og formelle kontrakter ufullstendige. Grunnen til dette er at det er vanskelig å forutse alt som kan skje under samarbeidet. Noen ganger kan ikke utfluktene gjennomføres som planlagt. Uforutsette faktorer kan føre til at Hurtigrutene må sløyfe enkelte destinasjoner, eller blir liggende lengre til kai. Ved slike anledninger er det viktig å kunne improvisere, og finne nye tilbud til passasjerene. Et eksempel på dette er, ifølge Karlstad, da utflukten til Nordic Safari AS ble kansellert i nesten et år, i forbindelse med at hurtigrutekaia i Mehamn var ødelagt. Nordic Safari AS og Hurtigruten ASA ble enige om å gjennomføre scooterturen i Kjøllefjord mens Hurtigruten ligger til kai, i stedet for at scooterturen går fra Kjøllefjord til Mehamn. Dette viser at både Hurtigruten ASA og opplevelsesbedriftene er villige til å finne en løsning på eventuelle problemer som skulle oppstå. Kristoffersen i Destination Harstad AS argumenterer at det er viktig å hjelpe hverandre i samarbeidet: *«Når det over tid oppstår situasjoner som man ikke har tenkt på, eller som over tid har kommet opp som utfordring, da er det viktig å være i stand til å løse dette, og ikke bare peke på det som står i kontrakten».*

Ut fra ressursavhengighetsteorien til Pfeffer og Salancik (2003), vil bedrifter samarbeide med andre som har ressurser de selv mangler. Dette medfører som oftest at den ene bedriften er mer avhengig av samarbeidet, enn den andre. I denne oppgaven er opplevelsesbedriftene mer avhengige av Hurtigruten ASA enn omvendt. Flere av bedriftene i denne undersøkelsen har uttalt at over 50 % av kundegrunnlaget deres kommer fra Hurtigruten ASA, enkelte forteller til og med at uten samarbeidet ville ikke bedriften eksistert. For opplevelsesbedriftene vil det være vanskelig å finne en lignende samarbeidspartner, som vil gi dem like mye ressurser som de får av samarbeidet med Hurtigruten ASA. (Nærings- og handelsdepartementet, 2012). Dette viser at opplevelsesbedriftene i stor grad er avhengig av ressursene Hurtigruten ASA deler i samarbeidet. På en annen side er også Hurtigruten ASA avhengig av at det arrangeres utflukter på destinasjonene, med god kvalitet. Dette gjør at Hurtigruten ASA også er avhengig av opplevelsesbedriftene, men avhengighetsgraden er ikke like høy (Coasttour Bygeforskning, 2013).

I følge Biong og Nes (2009) vil det bli høy usikkerhet omkring ressurstilgangen for den bedriften som er mest avhengig av den andre, i samarbeidet. Opplevelsesbedriftene opplever at det er en viss usikkerhet rundt ressursene i samarbeidet, siden flere er avhengig av

samarbeidet for å overleve. For å redusere avhengigheten og usikkerheten kan bedriftene inngå langsiktige samarbeid (Biong og Nes, 2009). Kontraktene Hurtigruten ASA tilbyr opplevelsesbedriftene er fra ett til tre år. Alle informantene opplyste at kontrakten deres har blitt fornyet opptil flere ganger, og samarbeidet kan dermed karakteriseres som et langsiktig samarbeid, men opplevelsesbedriftene har et ønske om at Hurtigruten ASA ønsket å signere kontrakter som har lengre varighet. Dette hadde medført at de ble tryggere, og kunne gjøre flere langsiktige investeringer. Hurtigruten ASA er tilfreds når kvaliteten på utflukten er god, noe som er med på å redusere usikkerheten opplevelsesbedriftene opplever i samarbeidet.

Turistene som ønsker å delta på aktivitetene må melde seg på, og betale, på forhånd. Noen opplevelser blir booket opptil et år i forveien, mens andre blir solgt av reiselederen på hvert enkelt skip. Hvor mange utflukter som blir solgt om bord på skipet varierer ut i fra hvor mye reiselederen tror på utflukten. I begynnelsen av samarbeidet går det tregt å få solgt utflukten. Etter at Hurtigruten ASA tar inn opplevelsen som en av utfluktene de skal tilby sine passasjerer, må de få reiselederne til å tro på utflukten. Dette gjøres, fra opplevelsesbedriftenes initiativ, ved at reiselederne blir med på utflukten. Da får reiselederen et bedre grunnlag for å selge opplevelsen videre til turistene om bord. Dette bekrefter Hammer i Lofotr Vikingmuseum: *«Vi merker stor forskjell fra båt til båt, hvilken reiseleder som stoler på produktene vi selger ... De reiselederne som har opplevd utflukten vår kan fylle en buss på et øyeblikk, mens andre klarer bare å selge minimumsantallet. Det kan være forskjellig fra båt til båt, alt etter hvem som er på jobb».*

For at samarbeidet mellom Hurtigruten ASA og opplevelsesbedriftene skal fungere er det behov for daglig kommunikasjon. Reiselederen på Hurtigrutene rapporterer til opplevelsesbedriftene, slik at de kan tilpasse utflukten etter turistene. Dette er informasjon om hvor mange som skal delta på aktivitetene, hvilke språk de fleste snakker og om det eventuelt er noen handikappede med. Turistene blir møtt på kaia av guidene, som frakter dem videre til der aktiviteten finner sted, og frakter dem tilbake i god tid før Hurtigruten forlater destinasjonen.

I tillegg til daglig kontakt med skipene har også opplevelsesbedriftene en kontaktperson i administrasjonen i Hurtigruten ASA, «Norwegian Coast Excursion Coordinator». Denne

personen har hovedansvaret for samarbeidet mellom Hurtigruten ASA og opplevelsesbedriftene. Opplevelsesbedriftene tar kontakt med denne personen dersom det oppstår problemer, de ønsker endringer, eller om en ny kontrakt skal forhandles fram. Kontakten her foregår som oftest via mail eller per telefon, men også fysiske møter, når det er behov for det. I følge Gummesson (2003) er god kommunikasjon viktig for å bevare en god relasjon.

## **4.2 Effekter av samarbeidet**

I dette avsnittet skal effektene av samarbeide vurderes og analyseres i lys av teorien. I følge Audy et al. (2011) er det overordnede målet med samarbeidet å styrke bedriftens strategiske posisjon. Dette har opplevelsesbedriftene vi har vært i kontakt med bekreftet. Den strategiske posisjonen er et vidt begrep, og alle effektene som gjennomgås nedenfor vil påvirke den strategiske posisjonen til bedriften.

Audy et al. (2011) deler de ulike effektene, eller gevinstene, ved et samarbeid inn i kvalitative og kvantitative gevinster. Kvalitative, ikke delbare, effekter er effekter som kunnskapsøkning og økt innovasjon i bedriften. De kvantitative effektene er de som kan tallfestes. Eksempler på dette er de økonomiske effektene, og tilgangen til nye markeder. Dette skal gjennomgås i kapitlene under.

### ***4.2.1 Kvalitative gevinster***

I dette kapitlet skal vi diskutere de kvalitative gevinstene opplevelsesbedriftene oppnår ved å samarbeide med Hurtigruten ASA. De kvalitative gevinstene er felles orientering om aktiviteter, fellesgoder, kompetanseheving og innovasjon.

#### ***Felles orientering***

Når et samarbeid er inngått, kan det føre til en felles orientering om for eksempel markedsføringsarbeidet, ressurser og innpass i distribusjonsordninger. Hurtigruten ASA markedsfører utfluktene når de selger reiser, både på internett og i brosjyrer. Ifølge Silkoset (2003), er en av fordelene ved dette at turistene finner all informasjon på ett sted, både om selve Hurtigruteturen og om opplevelsene. Hammer i Lofotr Vikingmuseum bekrefter at markedsføringen som Hurtigruten ASA gjennomfører er viktig: «Først da opplevelsene ble



*markedsført i katalogene til Hurtigruten, økte besøksantallet». Dette bekrefter også Karlstad i Nordic Safari AS som uttaler følgende om samarbeidet med Hurtigruten: «Det er et stort apparat å ha i ryggen, og som markedsfører vår utflukt ut til hele verden». I tillegg foreller Westvig i Stella Polaris AS at Hurtigruten ASA bruker bilder fra searaftingen i Saltstraumen, som en del av markedsføringen: «Når det er annonse i aviser som forsøker å selge turer med Hurtigruten bruker de bilder fra vår utflukt. I tillegg brukes bilder fra utflukten på hjemmesiden deres. De ser tydeligvis potensialet i denne turen og utnytter det. Dette er vi veldig fornøyd med, fordi vi får gratis markedsføring».*

En annen konsekvens av at opplevelsesbedriftene og Hurtigruten ASA har felles orientering om markedsføringsarbeidet kan være at bedriftene opplever økt synlighet i markedet. Dette bekrefter Westvig i Stella Polaris AS som forteller at de opplever at Hurtigruten ASA markedsfører dem på en så god måte at de ikke har behov for å drive med markedsføringsarbeid selv: «Vi har små markedsføringsbudsjett, det er ikke nødvendig siden Hurtigruten gjør en så god jobb på markedsføringssiden».

En tredje konsekvens av felles orientering om markedsføringsarbeidet er, ifølge Silkoset (2003), at destinasjonen har blitt mer attraktiv. Det kan Karlstad i Nordic Safari bekrefte, som forteller at de opplever at noen av turistene kommer tilbake for mer ekstreme opplevelser, enn de fikk når de reise med Hurtigruten. «Det er en del turister som kommer tilbake til oss, etter å først ha opplevd oss med Hurtigruten. Vi har blant annet solgt turer til Svalbard, og vi har fått gjester som kommer og besøker oss om sommeren. Vi prøver å gjøre en god jobb, slik at turistene kommer tilbake», forteller Karlstad. Hammer i Lofotr Vikingmuseum opplever også en økt synlighet i markedet fra turister for å oppleve vikinghistorie: «Vi ser at vår opplevelse er interessant for andre turister, de som ikke reiser med Hurtigruten. Hotellene i Lofoten anbefaler turistene å dra til vikingmuseet. De møter opp før turistene fra Hurtigruten kommer. De får en guidet tur, og blir med på opplegget til hurtigrutepassasjerene, med rollespill og matservering, før de reiser etterpå», uttaler Hammer.

Markedsføringen Hurtigruten ASA gjør påvirker hvilke forventninger turistene har til utflukten. Hurtigruten ASA har fokus på sesongkonseptene i markedsføringen, noe som opplevelsesbedriftene må tilpasse seg etter. Hammer i Lofotr Vikingmuseum uttaler:

«*Forventingene turistene har påvirkes av sesongkonseptene Hurtigruten markedsfører*», og ut i fra dette må bedriftene tilpasse sine tjenester. Et eksempel på dette er at vinterkonseptet «*Hunting The Light*», har hovedfokus på nordlyset. Dette gjør at når turistene bestiller utflukter på vinteren forventer de å se nordlyset.

Ut i fra det vi har erfart har ingen av bedriftene i denne oppgaven opplevd en felles orientering omkring distribusjonsordningene. Men dette er heller ikke motivet med samarbeidet, eller nødvendig for at samarbeidet skal fungere.

### ***Kompetanseheving***

En av effektene som kan oppstå som en konsekvens av samarbeider med Hurtigruten ASA er at opplevelsesbedriftene kan få økt kunnskapsnivå i bedriften. Ut i fra dybdeintervjuene kommer det frem at opplevelsesbedriftene har opplevd kunnskapsøkning, etter inngåelsen av samarbeidet. Dette bekrefter Hammer i Lofotr Vikingmuseum som uttaler: «*Vi har fått vite hva turistene er ute etter. Vi fikk også vite hva vi må verdsette, og hvordan vi skal tenke dramaturgi. Dette har vi lært mye om, og det har vi utnyttet oss videre av*». I dette avsnittet deles kompetanseheving inn i to former, disse er: spisskompetanse og tverrfaglig kompetanse.

### **Spisskompetanse**

En effekt av samarbeidet kan være at opplevelsesbedriftene drar nytte av spisskompetansen som Hurtigruten ASA har. I følge Frank og Huitfeldt (1991) har ofte ikke små bedrifter tilstrekkelig med ressurser til å ha spisskompetanse på flere ulike områder. Det vil derfor være fordelaktig å samarbeide med noen som har sin hovedkompetanse på andre områder. Opplevelsesbedriftene har sin spisskompetanse på opplevelsene de tilbyr, og hvilke muligheter som finnes på hver enkelt destinasjon. Hurtigruten ASA derimot, som en stor aktør, har god kompetanse på flere områder. For eksempel på å drive skipsturisme, markedsføring og å skaffe tilbakemeldinger fra turistene.

Opplevelsesbedriftene nyter godt av Hurtigruten ASAs spisskompetanse når det kommer til å få tilbakemelding fra kundene. I følge Hammer i Lofotr Vikingmuseum gjennomfører Hurtigruten ASA mange markedsundersøkelser for å finne ut hva turistene foretrekker: «*Hurtigruten hadde markedsundersøkelser i utlandet, som landaktivitetene fikk tilgang til.*

*Der fikk i vite hva turistene er ute etter ... Dette har vi lært mye av, og resultatene har vi benyttet oss videre av». Dette er en fordel for opplevelsesbedriftene, siden de ikke hadde hatt ressurser nok til å gjennomføre en tilsvarende undersøkelse selv.*

I tillegg gjennomfører Hurtigruten ASA kontinuerlig «rating» av landaktivitetene som tilbys, hvor turistene vurderer, og kommer med tilbakemeldinger, på de landaktivitetene de har deltatt på. Denne informasjonen videresendes til opplevelsesbedriftene. Hammer i Lofotr Vikingmuseum uttaler: *«Vi får klare tilbakemeldinger, til og med på kvaliteten på bussene og bussjåfører. Turistene rater alt».* Dette gir opplevelsesbedriftene en unik mulighet til hele tiden å forbedre kvaliteten på opplevelsen de tilbyr. Ratingen rangerer landaktivitetene på en skala fra 1- 5, etter hvor fornøyd turistene er med opplevelsen, og listen er tilgjengelig for turistene ved bestilling, når de skal avgjøre hvilke utflukter de ønsker å delta på.

I følge Westvig rangeres Stella Polaris AS høyt på ratingen, men forklarer at de ikke kommer høyere opp, fordi turistene mener det er for lite fysisk aktivitet på utflukten. Dette er noe Stella Polaris AS ikke kan gjøre noe med, siden utflukten innebærer stillesitting i en speedbåt. Det samme problemet forteller Hammer at Lofotr Vikingmuseum har. Det de scorer dårligst på er at turistene får lite tid på museet, og tilbringer mye tid i buss: *«Vi har prøvd i mange år å få Hurtigruten til å ligge til kai litt lenger enten i Svolvær eller i Stamsund, slik at vi har litt mer tid. Det vi svikter på i ratingen er at turistene mener at de får litt for lite tid på museet».* Dette påvirkes av den tiden Hurtigruten bruker fra Svolvær til Stamsund, og er ikke noe museet kan gjøre noe med. Dette gjør at verken Stella Polaris AS eller Lofotr Vikingmuseum kommer høyere på ratingen.

Det er ikke bare opplevelsesbedriftene som drar nytte av Hurtigruten ASA kompetanse, Hurtigruten ASA drar nytte av opplevelsesbedriftenes spisskompetanse/knowhow. Dette gjelder når det kommer til de opplevelsene som tilbys, kunnskap om hvilke muligheter som finnes på destinasjonen og kunnskap om markedet generelt. Dette bekrefter Karlstad i Nordic Safari AS *«Vi opplever at Hurtigruten er vant til å frakte turister om bord, og er ikke like komfortabel med å frakte dem på land ... Hurtigruten har ikke denne kompetansen, men det tilbyr vi dem».*

Tverrfaglig kompetanse

I følge Flagestad (2006) er tverrfaglig kompetanse mangelvare i turistnæringen. Opplevelsesbedriftene har som regel god kunnskap om tjenestene og produktene de tilbyr, men på andre områder har de mindre kunnskap. Et samarbeid vil kunne forbedre dette hos opplevelsesbedriftene. Dette bekrefter Østrem i Radius Kirkenes AS som uttaler: *«Vi har opplevd stor grad av læring. I samarbeid med Hurtigruten ASA har vi fått bedre kunnskap om hva turistene ønsker å oppleve, vi har fått bedre kunnskap om hvordan opplevelsene bør driftes, noe som gir økt kvalitet. Dette er i tillegg til produktkunnskapen vi hadde fra før ...»*.

Hammer i Lofotr Vikingmuseum uttaler at samarbeidet med Hurtigruten ASA har lært dem å være mer effektiv, på grunn av tidsbegrensingen som eksisterer som følge av tiden som Hurtigruten ligger til kai: *«Effektiviseringen av tiden med Hurtigruten, kan utnyttes i andre sammenhenger»*. Museet gjennomfører vanligvis et gilde som tar tre timer, mens for Hurtigrutens passasjerer må det kortes ned til 70 minutter. Denne effektiviseringen har ført til at de har blitt mer effektiv når de har turister utenom Hurtigruten, på besøk.

I følge Frank og Huitfeldt (1991) kan samarbeidet føre til at opplevelsesbedriftene kan få en «støtteavdeling», uten å utvide bedriften. Et eksempel på dette kan være at Hurtigruten ASA skaffer opplevelsesbedriftene et kundegrunnlag. Dette bekrefter Hammer i Lofotr Vikingmuseum som forteller at en av grunnene til at de samarbeider med Hurtigruten ASA er: *«Å ha en inntekt og få kunder»*, og Karlstad i Nordic Safari AS forteller: *«... For oss var det uaktuelt at det skulle reise 3- 400 turister forbi oss hver dag uten at vi skulle få nyte godt av dem»*.

Karlstad i Nordic Safari AS mener at Hurtigruten ikke utnytter den kompetansen som finnes langs norskekysten godt nok, og uttaler: *«... De har hele norskekysten å ta av, alt i fra fjordene på Vestlandet, lyngsalpene og det vi tilbyr. Det er produkter nok å ta av, det er bare at de må tørre å ta sjansen»*.

Et økt kompetansenivå i opplevelsesbedriftene kan ha mange fordeler. For eksempel kan økt kompetanse gi grobunn for mange nye ideer, bedre markedsføring, bedriftene blir flinkere til å

dra nytte av den erfaringen de opparbeider seg, og kan bli mer innovative. Dette kommer vi tilbake til i senere avsnitt.

### ***Fellesgoder***

En annen effekt av samarbeid er at det kan oppstå fellesgoder. Dette innebærer at flere bedrifter kan dra nytte av godene, uansett hvem som har vært med på å utvikle det. I følge Silkoset (2003) blir et område mye mer attraktivt for turistene, når opplevelsesbedriftene på en destinasjon samarbeider om å justere produktene og tjenestene sine i forhold til hverandre. Alle opplevelsesbedriftene i denne oppgaven har justert tjenestene sine i forhold til Hurtigruten sin ankomst, avgang og etterspørsel. Destination Harstad AS har for eksempel laget en busstur som er tilpasset Hurtigrutens ankomst til Harstad, og dens avgang fra Sortland. Nordic Safari AS har satt sammen en scootertur fra Kjøllefjord og til Mehamn, samtidig som Hurtigruten seiler samme strekning. Dette viser at bedriftene er villige til å justere sine produkter og tjenester med tanke på samarbeidet, og å gi turistene en god opplevelse.

Nærings - og handelsdepartementet (2012) deler fellesgoder inn i to kategorier. Det første er de godene som aktørene kan dra nytte av, og det andre er goder som turistene kan dra nytte av. Det er flere aktører som indirekte drar nytte av samarbeidet mellom opplevelsesbedriftene og Hurtigruten ASA. Destination Harstad AS må for eksempel leie en buss som kan kjøre turistene på utflukten. Dette gjør at busselskapet får en god inntjening som de kan bruke på å fornye materiell og utvikle sitt eget konsept. I tillegg må turistene over med ferge på denne turen, noe som gjør at fergeselskapet, Torghatten AS, tjener på dette samarbeidet. De får solgt mat og drikke, og billetter for både buss og passasjerer. Trondenes Kirke og Trondenes Historiske Museum får god markedsføring av denne turen, i tillegg til besøkende. Dette styrker deres posisjon både økonomisk og ved at de får vist fram det de tilbyr via markedsføringen.

På grunn av Hurtigruten ASAs krav til kvalitet på produktene og tjenestene som leveres må opplevelsesbedriftene gjennomføre flere investeringer. Investeringene fører til at leverandører av utstyr tjener på dette samarbeidet. I følge Karlstad har Nordic Safari AS måttet investere i utstyr for 3- 5 millioner kroner for å holde kravet om 20 scootere som skal være tilgjengelig

for at utflukten skal kunne gjennomføres: *«Hurtigruten krever at vi skal ha 20 snøscootere disponibel. Dette er en investering på 2,5 millioner, pluss klær og arrangement. For oss har samarbeidet med Hurtigruten en kostnad på 3- 5 millioner»*. Radius Kirkenes AS har nettopp investert i en helt ny ressort til 40 millioner. Investeringene gjør at de som selger slikt utstyr, tjener penger på samarbeidet.

Goder som turistene drar nytte av er forbedringene som opplevelsesbedriftene er tvunget til å gjennomføre. I følge Kristoffersen må Destination Harstad AS forsikre seg om at rasteplasser og toaletter under reisen er i orden, og har alt som trengs, slik at turistene får en god totalopplevelse. Dette er goder som også andre som kjører strekningen vil kunne dra nytte av.

I følge Silkoset (2003) er det tre problemer som oppstår med fellesgoder. Det første er at ingen tar tak og løser problemene som oppstår, siden ingen oppnår økonomisk gevinst ved å fikse dem. I samarbeidet mellom Hurtigruten ASA og Destination Harstad AS, må sistnevnte sørge for at alt er i orden før hurtigruteturistene skal delta på utflukten. Grunnen til dette er ifølge Kristoffersen at Destination Harstad AS har påtatt seg hele ansvaret for utflukten, og må følge vilkårene som står i kontrakten. Dette er med bakgrunn i de høye kvalitetskravene Hurtigruten ASA har til hver opplevelsesbedrift. Dermed kan det virke som at dette ikke er et problem i dette samarbeidet.

Det andre problemet som kan oppstå er at bedriftene prioriterer seg selv, framfor totalproduktet. Opplevelsesbedriftene er, som nevnt tidligere, avhengige av Hurtigrutenes passasjerer for å overleve. I tillegg selger Hurtigruten ASA deres tjenester via reiseledere og markedsføring på hjemmesiden. Med dette som utgangspunkt kan det se ut som at opplevelsesbedriftene tjener på å fokusere på totalproduktet, framfor seg selv. Hurtigruten ASA har fått mye bedre omsetning etter innføringen av samarbeidet og ønsker ikke å arrangere utfluktene selv (Nærings - og Handelsdepartementet, 2012). Dermed er også totalproduktet viktig for Hurtigruten ASA. Bedrifter som prioriterer seg selv framfor totalproduktet er dermed ikke et problem som finner sted ved fellesgodene i oppgaven.

Det tredje problemet som kan oppstå i et samarbeid om fellesgoder, er unnasluntring eller free- riding. Dette innebærer at noen bedrifter ikke ønsker å være med på å arrangere en felles

opplevelse, men får likevel kunder som andre bedrifter har brukt ressurser på å skaffe. I denne oppgaven tjener ferger, museer og busselskaper penger på at opplevelsesbedriftene samarbeider med Hurtigruten ASA. Men informantene har ikke opplevd at noen bedrifter på destinasjonen, ikke har ønsket å være med på å arrangere utflukten, som tilbys hurtigrutepassasjerene.

### ***Innovasjon***

I turistnæringen er det avgjørende å være innovativ, siden dette er produkter og tjenester som turistene ikke må ha. Det blir dermed viktig å gjøre seg selv så attraktiv at turistene velger å kjøpe opplevelsen likevel. Alle opplevelsesbedriftene i denne oppgaven hadde et ønske om å være innovative, og så på det som avgjørende for å overleve i markedet. Dette bekrefter Hammer i Lofotr Vikingmuseum: *«Vi kan ikke bli passive og tenke at vårt produkt er bra nok»*.

Karlstad i Nordic Safari AS forteller at de kontinuerlig forsøker å finne innovative løsninger og skape et kreativt arbeidsmiljø som fremmer innovasjon. *«Vi ønsker hele tiden å utvikle nye produkter ... Da går vi i idebanken og har en idedugnad. Vi har en firmapolicy om at vi skal være en helårs reiselivsbedrift som skal tilby naturprodukter som kan gjøres på Finnmarkskysten»*, uttaler Karlstad. Westvig i Stella Polaris AS forteller at samarbeidet med Hurtigruten ASA har hjulpet dem å tenke nytt. Stella Polaris AS har i utgangpunktet bedriftskunder, men sommeren 2013 åpnet de for at turister som kommer til Bodø kan melde seg på searafting via turistkontoret. *«I sommer hadde vi en prøveperiode slik at enkeltindivider kan melde seg på via turistkontoret, dette har vi ikke hatt før. Det var 420 gjester som ble med på tur. Det var en så stor suksess at det fortsetter vi med til neste år. Grunnen til at vi får til det er takket være Hurtigruten, de hjelper oss å tenke nytt»*.

Karlstad forteller også at Nordic Safari AS og Hurtigruten ASA samarbeider om å finne nye innovative utflukter som kan tilbys til hurtigruteturistene. På denne måten kan, ifølge Espelien og Reve (2007), begge aktørene utveksle sin erfaring slik at de kommer fram til en felles løsning, og nye ideer. Denne formen for relasjonslæring er en fordel for begge parter, fordi når to parter med komplementær kunnskap samarbeider kan det skape ny kunnskap, og det kan det føre til felles innsikt og forståelse. *«Vi ser etter gode produkter i fellesskap. Hvis jeg*

*har et nytt forslag, reiser jeg til Tromsø og tar et møte med dem for å diskutere forslaget. Og prøver å selge det inn til dem»* uttaler Karlstad. Et eksempel på dette er at Nordic Safari i løpet av våren 2014, planlegger å foreslå en ny utflukt i samarbeid med Hurtigruten ASA: *«Vi planlegger ATV turer som vi skal foreslå for Hurtigruten ASA. Vi skal også høre om de ønsker å tilby lengre scooterturer, fra Mehamn til Kirkenes. Dette er en tur som kommer til å ta to dager, og er krevende. Vi er et ekstremalternativ. Vi selger ikke de enkle produktene»*.

Hammer i Lofotr Vikingmuseum forteller at når samarbeidet skulle inngås måtte de tenke nytt, fordi Hurtigruten ASA ønsker bare utflukter som oppleves som innovative for turistene. *«Hvis vi bare skulle tilby et vanlig museumsbesøk for turistene så har vi aldri fått lov til å samarbeide med Hurtigruten»*, uttaler Hammer. De forandringene som måtte gjøres i forbindelse med inngåelsen av samarbeidet, har Lofotr Vikingmuseum fortsatt å gjøre til turister i andre sammenhenger. Dette mener Hammer har forbedret totalopplevelsen til alle turistene som besøker museet: *«Et eksempel er at vi før hadde veldig mye serveringspersonale på museet, nå spiller de vikinger. Personalet har en tittel og spiller en rolle, de driver en enkelt form for teater for gjestene ... Dette rollespillet gir hele opplevelsen et løft»*.

Østrem i Radius Kirkenes AS hevder at samarbeidet med Hurtigruten ASA, i liten grad har hjulpet dem å tenke nytt. Radius Kirkenes AS ble opprettet med det formål å samarbeide med Hurtigruten, og bedriften har tilpasset produktene og tjenestene etter hva Hurtigruten ASA har etterspurt. Da samarbeidet med Hurtigruten ASA ble etablert måtte de tenke nytt, men i ettertid har de ikke prioritert nytenkning. Østrem bekrefter at Radius Kirkenes AS har et ønske om å være enda mer innovativ. *«Vi ønsker hele tiden å videreutvikle oss selv. Jeg vil tro om tre til fem år tilbyr vi nye produkter og tjenester»*.

Kristoffersen i Destination Harstad AS mener heller ikke at samarbeidet med Hurtigruten ASA har ført til nyskapning i bedriften. Alle komponentene i utflukten deres var allerede utprøvd før samarbeidet, og ble bare satt sammen til én opplevelse. Men de ser også viktigheten av å være innovativ, og de ønsker å tilby flere aktiviteter for turistene på Hurtigruten. *«Ellers er vi i en god dialog med Hurtigruten, og håper vi kan komme i gang med noen nyskapsprosjekter på sikt. Hurtigruten ønsker seg jo å se mer av skjærgården i Harstad, men der har vi noen utfordringer i at turistene må overnatte»*, uttaler Kristoffersen.



#### **4.2.2 Kvantitative gevinster**

I dette kapitlet diskuteres de kvantitative godene opplevelsesbedriftene opplever ved å samarbeide med Hurtigruten ASA. Disse er produkt- og markedsutvikling, hvordan opplevelsesbedriftenes økonomiske situasjon er, stordriftsfordeler og ressursutnyttelse og utvidelse av bedriften.

##### ***Produkt- og markedsutvikling***

I følge Haugland (2004) kan en forbedring i bedrifters produktområde være en effekt av samarbeid. Dette kan gjennomføres ved at Hurtigruten ASA og opplevelsesbedriftene, utvikler en produktpakke som tilbys turistene. Felles for alle opplevelsesbedriftene i dette samarbeidet er at de overtar ansvaret for turistene med en gang de går av skipet, og på den måten har laget en pakkeløsning til turistene. Denne pakken innebærer å transportere turistene fram og tilbake til Hurtigruten, og gjennomføre utflukten. Dette bekreftes av Hammer i Lofotr Vikingmuseum: *«Vi har forpliktet oss til å stille med en hel pakke, vi står ansvarlig for underleverandørene våre. For eksempel busselskapet som henter turistene på kaia ... Samarbeidet med Hurtigruten innebærer at vi må levere en totalpakke til turistene»*. Det samme forteller Kristoffersen i Destination Harstad AS: *«... I år overtok vi alt. Hele produksjonen av turen og kvalitetsansvaret. Vi har flere underleverandører, og det er vårt ansvar å koordinere aktivitetene»*. For at Destination Harstad AS skal kunne gi turistene denne totalpakken må de samarbeide med flere aktører i Harstad regionen, for eksempel Trondenes Kirke og Trondenes Historiske Senter.

Disse formene for produktpakker oppstår som regel når det er snakk om et kunde – leverandørsamarbeid. Johnson et al. (2011) hevder at samarbeidet blir enda mer verdifullt, og bedriftene stiller enda sterkere i markedet, dersom opplevelsesbedriftene og Hurtigruten ASA kan dekke hverandres svakheter. Hurtigruten ASAs svakhet, i dette samarbeidet, er at de ikke har kompetanse til å tilby de høykvalitetsproduktene på land de er ute etter. Derfor ønsker de å kjøpe denne tjenesten hos lokale aktører på hver destinasjon. Opplevelsesbedriftene sin svakhet er at de ikke har like mye ressurser som Hurtigruten ASA, og har derfor ikke mulighet til å få like mange turister til utflukten, som det Hurtigruten klarer å skaffe dem. Dette bekrefter Westvig i Stella Polaris AS: *«Det å ha en fast aktivitet i bunn er viktig for en liten bedrift som oss ... Før 2004 visste vi aldri om vi overlevde fra år til år»*. Å kunne tilby

disse pakkeløsningene for turistene på Hurtigruten ASA er spesielt viktig innenfor skipsturisme, fordi skipene er avhengig av å ha et godt tilbud til sine passasjerer på land.

Som nevnt tidligere har alle opplevelsesbedriftene måttet tilpasse sine produkter og tjenester, ved samarbeidets inngåelse. I tillegg er det stadig småjusteringer underveis, etter hvert som Hurtigruten ASA får tilbakemelding på hva som fungerer og hva som ikke fungerer. Dette bekrefter Karlstad som sier at de har drevet med scootersafari i mange år før samarbeidet begynte. Selv om Nordic Safari AS har gode rutiner, har de likevel måttet gjennomføre noen produktendringer: *«Vi har tatt hensyn til det som går på sikkerhet, og vi må tilpasse oss med hensyn til tidsbruk»*. Østrem i Radius Kirkenes AS foreller at de må tilpasse opplevelsen etter alderen til turistene: *«Turistene er ikke så veldig sporty, så vi må tilpasse opplevelsen ut i fra det. De produktene vi tilbyr kan være krevende fysisk, men det er viktig at vi klarer å gjøre det lystbetont og hyggelig selv om det er en del eldre turister»*.

I følge Frank og Huitfeldt (1991) er det vanlig å samarbeidet med andre aktører i markedet for å få et større marked og flere kunder som opplevelsesbedriftene kan selge tjenestene sine til. Dette bekrefter Karlstad i Nordic Safari AS som uttaler: *«For oss var det uaktuelt at det skulle reise 3- 400 turister forbi oss hver dag, uten at vi skulle få nyte godt av dem ... Vi ser på Hurtigruten som et stort marked»*. Westvig i Stella Polaris AS forteller at samarbeidet var viktig for dem, fordi det hjalp dem å skaffe et kundegrunnlag utenom høysesongen, og uttaler: *«Samarbeidet har betydd veldig mye for oss»*. Karlstad i Nordic Safari AS forteller at samarbeidet var helt avgjørende for at de skulle overleve: *«De var en reddende engel. For å kunne drive reiselivsbedrift er vi avhengig av et kundegrunnlag hele året. Det har Hurtigruten gitt oss»*. Samarbeidet har gitt opplevelsesbedriftene tilgang til et internasjonalt marked, som det hadde vært vanskelig for dem å oppnå, uten å samarbeide med Hurtigruten ASA. Når disse opplevelsene markedsføres i Hurtigrutekatalogen får internasjonale turistkontor kjennskap til utfluktene.

### ***Stordriftsfordeler og ressursutnyttelse***

Et samarbeid kan føre til at bedriftene opplever stordriftsfordeler. Hvis bedriftene samarbeider om produksjonen av varer og tjenester, kan gjennomsnittskostnaden reduseres. I denne oppgaven har Hurtigruten ASA satt produksjonen av landaktivitetene til

opplevelsesbedriftene. Altså opplevelsesbedriftene «tar over», og arrangerer utfluktene i stedet for Hurtigruten ASA. Opplevelsesbedriftene mener at de ikke har opplevd at gjennomsnittskostnadene reduseres, og dermed oppnås ikke stordriftsfordeler i dette samarbeidet. Men en annen form for stordriftsfordeler kan være at opplevelsesbedriftene har opplevd noen form for utvidelse av bedriften, enten i form av fysisk bebyggelse eller økning i antall ansatte. Disse utvidelsene gjennomgås i neste avsnitt «Ekspansjon av bedriften».

Samarbeider fører derimot til at hver aktør produserer det de er best på. Opplevelsesbedriftene arrangerer utfluktene og Hurtigruten ASA driver skipsturisme. Dette medfører at de utnytter hverandres fortrinn, og det kan skapes synergieffekter. Dette bekrefter Nordic Safari AS: «*Vi opplever at Hurtigruten er vant til å frakte turister om bord, og er ikke like komfortabel med å frakte dem på land*», og forteller samtidig at Nordic Safari AS har drevet turisme i over 20 år og har god kunnskap om hva turistene ønsker når de kommer til Mehamn. På den måten får turistene en god opplevelse både når de er på tur til utflukten, og på selve utflukten.

Frank og Huitfeldt (1991) hevder at det kan det være en fordel for Hurtigruten ASA og opplevelsesbedriftene å kombinere ressursene i samarbeidet. Grunnen til dette er at ressursene blir vanskelig å imitere for konkurrentene og skaper mer verdi for både Hurtigruten ASA og opplevelsesbedriftene. Destination Harstad AS forteller at de har en dialog sammen med Hurtigruten ASA for å kontinuerlig prøve å forbedre samarbeidet ut i fra hva turistene ønsker: «*Vi diskuterer nå hvordan vi kan utnytte hverandres ressurser for å utvikle produktet. Vi har planlagt en workshop sammen med Hurtigruten ASA og alle leverandørene for at Hurtigruten ASA skal få overført sin filosofi og kvalitet til leverandørene, og for å ha en åpen dialog.*» Ressursutnyttelse skjer kontinuerlig i samarbeidet, ved at både Hurtigruten ASA og opplevelsesbedriftene gjør det de er best på. Det kan se ut som at det er et ønske fra opplevelsesbedriftenes side at det skal foregå en bedre ressursutnyttelse i samarbeidet.

### ***Ekspansjon av bedriften***

I følge Nørgaard og Olsen (2008) kan bedriftene utvides som en konsekvens av samarbeidet. Noen av opplevelsesbedriftene i denne oppgaven har ekspander som en følge av samarbeidet, andre har ikke opplevd noen utvidelser.

Lofotr Vikingmuseum har i mange år forsøkt å opprette et samarbeid med Hurtigruten ASA. Hammer jobbet i sju år før han lyktes. Samtidig har museet alltid tilbydd både bedrifter og turister opplevelser på museet. I følge Roos et al. (2010) kan samarbeidet med Hurtigruten ASA ses på som markedsutvikling, hvor bedriftene har vokst med et eksisterende produkt på et nytt marked. Museet har eksistert i mange år før de fikk innført et samarbeid med Hurtigruten ASA, hvor både de fysiske omgivelsene, gildet og blotingen var allerede tilgjengelig. Med dette som utgangspunkt har ikke Lofotr Vikingmuseum hatt behov for å gjøre noen utvidelser etter samarbeidets inngåelse, bortsett fra at de har fått noen flere deltidsansatte.

Karlstad forteller at Nordic Safari AS forsøkte i ti år å tilby et samarbeid med Hurtigruten ASA, før samarbeidet ble inngått i 2007. Bedriften eksisterte i mange år før de begynte samarbeidet med Hurtigruten ASA, og hadde dermed et godt utprøvd produkt/tjeneste å tilby. I likhet med Lofotr Vikingmuseum kan dette ses på som vekst i form av markedsutvikling. Utvidelser Nordic Safari AS har gjort i forbindelse med samarbeidet, er ifølge Karlstad at de har investert i nye scootere, som er mer miljøvennlig og mer kostnadseffektiv, pluss bekledning til turistene. Bedriften har to fulltidsansatte og en del lokale guider som stiller opp ved behov. Hurtigruten ASA krever at det skal være én guide per åttende person på alle landaktivitetene. Dette har medført at bedriften har måttet ansatte flere deltidsansatte etter inngåelsen av samarbeidet. Nordic Safari AS har nylig investert i et rorbuanlegg til ti millioner kroner. Dette er ikke i forbindelse med samarbeidet med Hurtigruten ASA, men siden de nå er sikret et godt kundegrunnlag har de kunnet gjennomføre en slik investering.

I følge Westvig har Stella Polaris AS drevet med havsafari til blant annet Saltstraumen siden 90- tallet. Etter inngåelsen av samarbeidet med Hurtigruten ASA i 2004 kan også deres vekst kategoriseres som markedsutvikling. De utvidelsene Stella Polaris AS har gjennomført er at de har investert i en ny gummibåt vinteren 2014. Dette gjør at de kan frakte 76 turister samtidig. Denne utvidelsen er gjennomført for å dekke behovet i markedet. I tillegg har de ansatt flere deltidsansatte etter inngåelsen av samarbeidet med Hurtigruten ASA.

Radius Kirkenes AS ble opprettet når Hurtigruten ASA søkte etter samarbeidspartnere på land tidlig på 2000 tallet, med et formål: å samarbeide med Hurtigruten. Dette medfører at det ikke

er mulig å vurdere om de har vokst noe etter inngåelsen av samarbeidet med Hurtigruten ASA.

I følge Kristoffersen har Destination Harstad AS samarbeidet med Hurtigruten ASA i over 20 år. Informanten har ikke arbeidet så lenge i bedriften, så han kunne ikke fortelle hvordan samarbeidet med Hurtigruten ASA begynte, eller om det var nødvendig med noen investeringer. I følge Kristoffersen har samarbeidet ført til at de kan ansette flere guider: *«Dette samarbeidet gjorde at vi kan ha et stabilt antall guider, slik at vi har mulighet til å tilby andre tjenester utenom utfluktene til turistene på Hurtigruten ASA»*. At samarbeidet med Hurtigruten ASA medførte at Destination Harstad AS kunne ansette flere guider, kan ses på som at de har opplevd stordriftsfordeler som en effekt av samarbeidet.

Felles for alle bedriftene er at samarbeidet har ført til at de har mulighet til å ansette flere, de fleste bedriftene sier dette gjelder deltidsansatte guider. Disse utvidelsene kan ses på som en form for stordriftsfordel, som har oppstått som en konsekvens av samarbeidet mellom Hurtigruten ASA og opplevelsesbedriftene.

### ***Økonomiske faktorer***

Gjennomgående for alle bedriftene vi snakket med i denne undersøkelsen, var at de økonomisk sett, er veldig avhengig av Hurtigruten ASA som kunde. Dette bekrefter Kristoffersen i Destination Harstad AS som uttaler: *«Det er faktisk nesten vinn eller forsvinn for oss i forhold til økonomi»*, og Østrem i Radius Kirkenes AS forteller at: *«Vi ville aldri etablert denne bedriften hvis vi ikke hadde visst at vi kom til å samarbeide med Hurtigruten»*.

I følge Biong og Nes (2009) er økonomiske faktorer direkte, målbare økonomiske gevinster i form av kostnadsreduksjoner og/eller inntektsøkning. Samarbeidet mellom Hurtigruten ASA og opplevelsesbedriftene har ikke ført til så mye kostnadsreduksjon, som det har ført til inntektsøkning for opplevelsesbedriftene. I følge Kristoffersen i Destinasjon Harstad AS har den nye kontrakten de har skrevet med Hurtigruten ASA ført til større omsetning og større muligheter til å påvirke produktet. Fra og med i år har denne kontrakten vært et økonomisk løft for Destination Harstad AS, spesielt i forhold til økonomiske utfordringer internt i

bedriften. Samarbeidet gjør at de har mulighet til å ha et godt og stabilt tilbud av guider til turistene.

Biong og Nes (2009) uttaler at kunden kan dra fordel av økte inntekter gjennom å samarbeide med leverandører om produktutvikling. Hurtigruten ASA har i flere år hatt dårlig økonomi og måtte dermed begynne å tenke nytt. Det begynte med at de så etter samarbeidspartnere på land for å trekke flere kunder til Hurtigruten (Hurtigruten, 2013). Denne produktutviklingen har ført til inntektsøkning både hos kunden: Hurtigruten ASA, og leverandøren: opplevelsesbedriftene. Hurtigruten ASA ønsker stadig flere opplevelser å tilby turistene (Coasttour Bygdeforskning, 2013), og er i god dialog med opplevelsesbedriftene for å få dette til. Samarbeidet fører også til fordeler som reduserte kostnader på utvikling av produkter, siden to bedrifter samarbeider om å finne et nytt produkt.

Kostnadsreduksjon kan ifølge Frank og Huitfeldt (1991) være felles støttefunksjoner, som for eksempel markedsføring. Som diskutert under kapitlet “felles orientering” er dette noe opplevelsesbedriftene drar fordel av, og har medført en kostnadsreduksjon i markedsføringsbudsjettet.

Biong og Nes (2009) argumenterer for at spesifikke investeringer effektiviserer framstillingen av produkter, tjenester og arbeidsprosesser. Nordic Safari AS har investert i en helt ny scooterpark, med miljøvennlige scootere som bruker mindre bensin. Dette sparer både miljøet og kostnader til bensin. Radius Kirkenes AS har brukt nærmere 40 millioner på å lage en helt ny ressort: *«Dette har vi gjort nå rett før jul, det er en voldsom investering for å gjøre oss selv mer attraktiv. Vi har investert veldig mye både på kvaliteten på produktene, lokale råvarer og på en presentasjon av oss selv som skal si: det gode vertskap»*. Effektiviseringen av framstillingen av produktene og tjenestene til Radius Kirkenes AS er dermed forbedret av denne investeringen som er gjort, med nye og bedre scootere. De andre bedriftene i denne undersøkelsen hadde ikke gjort nevneverdige investeringer for å bli mer effektive. I denne undersøkelsen er det dermed vanskelig å si noe om investeringer har ført til mer effektivitet i bedriftene, men det har ført til bedre kvalitet på tjenestene.

Gjennom et samarbeid får leverandøren og kunden bedre kunnskap om hverandres forventninger, krav og arbeidsrutiner, som igjen fører til at arbeidsrutiner og planer tilpasses hverandre (Biong og Nes, 2009). Den faktoren som ble nevnt under intervjuene som måtte tilpasses, var tiden. Alle opplevelsesbedriftene mener at tidsaspektet til Hurtigruten er svært begrenset. Hurtigruten har et tidspunkt de legger til kai og et for når de går, og det er ingen avvik for utenom når det er dårlig vær. Dette gjør at bedriftene må være effektive med tidsbruken slik at turistene får en god opplevelse. Lofotr Vikingmuseum har måtte redusert et 3 timers langt gilde til 70 minutter. Det er mye for turistene å oppleve på destinasjonen, men dette begrenses av tiden Hurtigruten ligger til kai. Dette medfører store utfordringer for opplevelsesbedriftene, med hensyn til å tilrettelegge for et godt program. I tillegg er Hurtigruten ofte 10- 15 minutter forsinket, noe som skaper problemer med å få gjennomført utflukten, uten at turistene bare føler at de sitter i en buss hele tiden. Det gjelder derfor å være effektive og starte historiefortellingen allerede på bussen til Borg.

Effektivisering av bedriften gir utslag på prisen på produktet eller tjenesten (Biong og Nes, 2009). De bedriftene som har gjort investeringer har gjort det for å kunne levere bedre kvalitet til kunden, ikke for å bli mer effektive. Når det kommer til effektivisering av tiden mener Lofotr Vikingmuseum at de kan ta en lavere pris for tjenesten de tilbyr Hurtigruten ASA enn ved et vanlig gilde. De andre bedriftene i denne undersøkelsen har utviklet en ny tjeneste i samarbeid med Hurtigruten ASA, noe som gjør det vanskelig å sammenligne priser. Dette gjør at det igjen er vanskelig å si om effektiviseringen av tidsbruken har gitt utslag på prisen på produktet i denne undersøkelsen.

#### ***4.2.3 Negative sider ved samarbeidet***

*«Det er klart at alle samarbeid har et forbedringspotensial»,* uttaler Kristoffersen i Destination Harstad AS. Forbedringspotensialet, og de negative sidene ved samarbeidet, skal presenteres i avsnittet under.

#### ***Maktforhold***

Porters five forces (1996) sier at maktbalansen kommer an på hvem som har mest forhandlingsmakt av leverandører og kunden. Felles for alle opplevelsesbedriftene er at de mener at Hurtigruten ASA klart er den bedriften som har mest makt. *«De er knallharde i*

*forhandlinger og kvalitetskrav. Det er vanskelig for en aktør som oss å tilby endringer.»* mener Hammer i Lofotr Vikingmuseum. Kristoffersen i Destination Harstad AS understreker dette: *«Det oppleves jo som at Hurtigruten ASA sitter med kortene, de har sterke forhandlingskort, og de har god kontroll på denne typen leveranser langs kysten.»* Karlstad i Nordic Safari AS erfarer at: *«De har en policy hvor de ofte er rå mot underleverandørene. Det sliter vi litt med.»* Dette viser klart at det er kunden, altså Hurtigruten ASA, som har forhandlingsmakten. Som nevnt tidligere er det flere opplevelsesbedrifter som ønsker å samarbeide med Hurtigruten ASA, enn hva det er behov for. Dette medfører at Hurtigruten ASA kan velge hvem de ønsker å samarbeide med. Det å kunne velge sine leverandører gir Hurtigruten ASA enda mer makt. I tillegg er opplevelsesbedriftene avhengig av Hurtigrutens turister for å overleve økonomisk, noe som setter leverandørene i en dårligere forhandlingsposisjon.

På en annen side prøver flere av leverandørene å være harde tilbake, og stå på kravene deres. Østrem i Radius Kirkenes AS mener at Hurtigruten ASA også er avhengig av opplevelsesbedriftene, noe som kan redusere Hurtigruten ASAs forhandlingsmakt: *«Hurtigruten er veldig avhengig av å ha kvalitetsutflukter å tilby turistene»*. Generelt mener opplevelsesbedriftene at de leverer gode kvalitetsutflukter. For å fortsette å kunne levere denne kvaliteten må de også overleve økonomisk. I tillegg argumenterer Karlstad i Nordic Safari AS for at det er opplevelsesbedriftene som sitter med kompetansen om hva turister etterspør på land, ikke Hurtigruten ASA. Østrem i Radius Kirkenes AS argumenterer for at det er en balanse mellom det de får igjen og det de gir Hurtigruten ASA i dette samarbeidet. Det er bare sunt for begge parter at prisen ofte kommer opp til diskusjon. Kristoffersen i Destinasjon Harstad AS mener at Hurtigruten ASA er harde forhandlere, men absolutt ikke er urimelige i sine krav under forhandlingene.

Karlstad i Nordic Safari AS uttaler at det viktigste de har lært i samarbeidet er å: *«Være stolt av det du tilbyr. Og kjenne det produktet du har»*. Dette er viktig siden opplevelsesbedriftene noen ganger må sette begrensninger i kravene som Hurtigruten ASA kommer med. For eksempel ønsket Hurtigruten ASA at Stella Polaris AS skulle tilby sin utflukt til Saltstraumen også på vinteren, noe Stella Polaris AS nektet å godta ut i fra sikkerhetsmessige årsaker. På vinteren er det mye dårlig vær på havet, og i perioder veldig kaldt, og det vil ikke være



forsvarlig å ta turistene med i en liten båt på åpent hav. Dette ville påvirket både Hurtigruten ASA og Stella Polaris AS i negativ retning.

### ***Utfordringer og forbedringspotensialer***

Under intervjuene kom det fram noen utfordringer opplevelsesbedriftene har møtt under samarbeidet med Hurtigruten ASA. Det som var likt for alle opplevelsesbedriftene var at de mente at Hurtigruten lå til kai for kort tid. Hvis Hurtigruten er litt forsinket medfører dette kortere tid å gjennomføre utflukten, eller eventuelt kansellering av utflukten. Noe som teller negativt for alle parter. Karlstad i Nordic Safari AS understreker dette, og forteller at når det blir forsinkelser tenker Hurtigruten ASA først og fremst på seg selv, og ikke opplevelsesbedriftene: *«De tenker bare på båten, og at den skal gå, uten tanke på det som skjer på land. Noen ganger blir ikke utfluktene noe av fordi båten blir forsinket»*.

Kristoffersen i Destination Harstad AS forteller at den største utfordringen i samarbeidet med Hurtigruten ASA, er når ting ikke går som planlagt og aktørene må begynne å improvisere. Eksemplet han nevner er når det er dårlig vær og Hurtigruten blir liggende over lengre tid. Ved slike tilfeller må Destination Harstad AS, sammen med Hurtigruten ASA, finne nye løsninger til utflukter. Dette er for at turistene ikke bare blir sittende i båten og vente på avgang. Det å finne nye løsninger er en utfordring, men begge parter er interessert i å finne en god løsning. Kristoffersen forteller at de har god produktkunnskap, noe som gjør det lettere å tilpasse seg etter Hurtigruten ASAs ønsker: *«Det er faktisk en del av det vi får ros av fra Hurtigruten, at vi er så effektiv. Med hånden på hjertet kan jeg si at vi snur oss fort rundt, og kan produktet ut og inn»*.

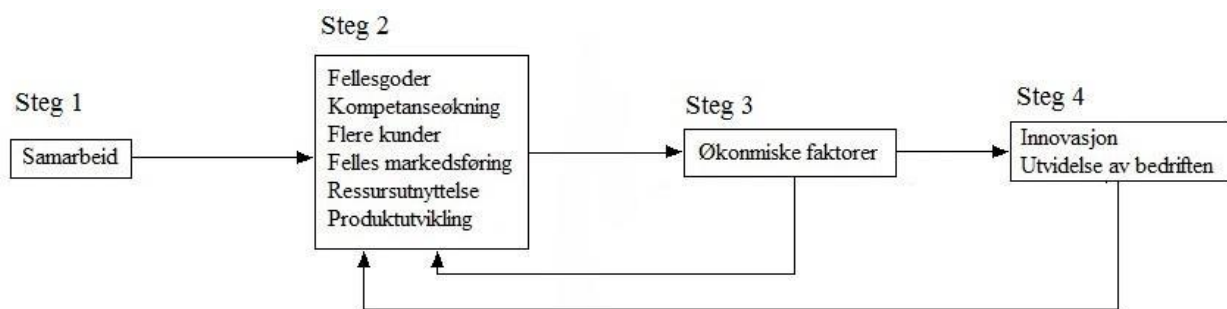
Når det kommer til forbedringspotensialer mener Hammer i Lofotr Vikingmuseum at Hurtigruten ASA kan bli bedre på å informere turistene om utfluktene. Dette bekrefter Westvig i Stella Polaris AS: *«Vi har opplevd noe annet negativt, det handler om reiselederen som er ombord i Hurtigruten. Vi selger et naturfenomen, og Saltstraumen varierer i styrke fra dag til dag. To- tre dager hver måned er det ikke strøm i det hele tatt. Dette er reiselederens ansvar å informere, hvis ikke vil passasjerene føle seg lurt. Vi har opplevd å bli beskylt for å drive med juks. Men Hurtigruten vil bare selge mest mulig turer, og dette går ut over oss. En amerikaner forlangte 50 dollar i refusjon ...»*.

Østrem i Radius Kirkenes AS forteller at en treårs kontrakt med Hurtigruten ASA er veldig kort, og kunne tenkt seg en kontrakt på en lengre periode. Dette ville skape mer sikkerhet for bedriften for å kunne planlegge, og gjennomføre investeringer som kan forbedre driften. Kristoffersen i Destination Harstad AS føler det er en god dialog mellom dem og Hurtigruten ASA, og at de bør fortsette med jevne møter for å beholde det gode samarbeidet.

#### 4.2.4 Effektenes rekkefølge

I denne oppgaven er det kommet fram til at effektene av samarbeidet påvirker hverandre på forskjellige måter, og ikke alle effektene oppstår til samme tid. Dette skal diskuteres i dette avsnittet.

Ut i fra dybdeintervjuene kan det slås fast at effektene i samarbeidet oppstår i rekkefølgen som vist i figur 5. Dette er ikke en fasit som gjelder for alle opplevelsesbedriftene. Grunnen til dette er at alle bedriftene er forskjellige og har ikke opplevd alle effektene.



Figur 5: Effektenes rekkefølge

Figuren over viser hvordan rekkefølge effektene, i denne oppgaven, oppstår. Flere av effekter oppstår rett etter samarbeidet er inngått, mens andre effekter tar lengre tid før de oppstår. Første steg i modellen viser at samarbeidet mellom Hurtigruten ASA og opplevelsesbedriftene er inngått. Steg 2 viser at en rekke effekter oppstår på samme tid, disse er: fellesgoder, kunnskapsøkning, flere kunder, felles markedsføring, ressursutnyttelse og produktutvikling. Alle disse effektene påvirker den økonomiske situasjonen til opplevelsesbedriftene, som vist i steg 3. Bedriftene i denne oppgaven bekreftet at de er avhengig av samarbeidet med Hurtigruten ASA, og at de har opplevd en positiv økonomisk utvikling. Dette har medført at

bedriftene har foretatt utvidelser av bedriften, og i tillegg har hatt økonomisk overskudd til å drive med innovasjon. Disse effektene vises i steg 4.

Figuren viser også at en bedre økonomisk situasjon for opplevelsesbedriften, i steg 3, påvirker effektene, i steg 2. En forbedret økonomisk situasjon for opplevelsesbedriftene, vil føre til at de har kapasitet til å forbedre andre områder i bedriften. For eksempel kan opplevelsesbedriftene øke kvaliteten på produktene, eller skaffe enda mer kompetanse i bedriften, som en følge av at de står friere økonomisk. Figuren viser også at innovasjon og utvidelse av bedriften i steg 4, vil påvirke effektene i steg 2. For eksempel, ved å øke antall ansatte i bedriften, har bedriften mulighet til å levere bedre kvalitet på opplevelsen til turistene. I tillegg kan andre investeringer eller utvidelser som gjennomføres påvirke effektene.

### 4.3 Oppsummering

I dette kapitlet er det gjennomgått hvordan samarbeidet mellom opplevelsesbedriftene og Hurtigruten ASA fungerer, og hvilke effekter opplevelsesbedriftene opplever, som en konsekvens av samarbeidet. Utfordringer og forbedringspotensialer er belyst, og effektenes rekkefølge ble gjennomgått til slutt.

Nedenfor er en oppsummeringstabell, som viser i hvilken grad hver enkelt bedrift har erfart de ulike effektene, i denne oppgaven. Dette vurderes etter variablene: «stor grad», «noen grad», «liten grad» og «- ». Sistnevnte variabel betyr at det ikke er mulig å si om opplevelsesbedriften opplevde effekten.

	<b>Effekter:</b>	<b>Nordic Safari AS</b>	<b>Lofotr Vikingsmuseum</b>	<b>Radius Kirkenes AS</b>	<b>Destination Harstad AS</b>	<b>Stella Polaris AS</b>
1	Felles orientering	Stor grad	Stor grad	Stor grad	Stor grad	Stor grad
2	Kompetanseheving	Stor grad	Stor grad	Stor grad	Stor grad	-
3	Fellesgoder	Liten grad	Liten grad	Liten grad	Stor grad	Liten grad
4	Innovasjon	Stor grad	Stor grad	Liten grad	Liten grad	Stor grad
5	Produktutvikling	Stor grad	Stor grad	Stor grad	Stor grad	Stor grad
6	Markedsutvikling	Stor grad	Stor grad	Stor grad	Stor grad	Stor grad
7	Ressursutnyttelse	Noen grad	Noen grad	Noen grad	Stor grad	Noen grad
8	Ekspansjon	Stor grad	Noen grad	-	-	Noen grad
9	Økonomiske faktorer	Stor grad	Stor grad	Stor grad	Stor grad	Stor grad

Tabell 2: Effekter hos opplevelsesbedriftene.

Denne tabellen viser at det er noen av effektene som alle opplevelsesbedrifter opplever, og mange av effektene oppleves i like stor grad. Et eksempel på dette er at alle opplevelsesbedriftene opplever stor grad av felles orientering om markedsføringsarbeidet, noe som kan ses i rad 1 i tabellen. Samtidig er det noen av opplevelsesbedriftene som skiller seg ut. Dette er merket med grått i tabellen, og vil forklares nærmere nedenfor.

På andre rad skiller Stella Polaris AS seg ut, når det kommer til effekten kompetanseheving i bedriften. Grunnen til dette er at vi ikke fikk gjennomført den andre delen av dybdeintervjuet med Westvig i Stella Polaris AS. Dermed har vi ikke fått bekreftet om Stella Polaris AS har opplevd noen økt kunnskapsnivå i bedriften.

På rad nummer tre er Destination Harstad AS den eneste bedriften som opplever fellesgoder som andre aktører i markedet drar nytte av. Grunnen til dette er at de samarbeider med mange bedrifter for at utflukten skal kunne gjennomføres. Her nevnes busselskap, fergeselskapet Torghatten AS, Trondenes historiske senter og Trondenes Kirke. Fellestrekket blant de resterende bedriftene er at de samarbeider med få bedrifter for at utflukten skal kunne gjennomføres, som regel et busselskap.

På fjerde rad skiller Radius Kirkenes AS og Destination Harstad AS seg ut, som de eneste som forteller at de opplever liten grad av innovasjon. Radius Kirkenes AS opplever at samarbeidet med Hurtigruten ASA ikke har gitt dem ny inspirasjon, eller har gjort at de har tenkt nytt. Radius Kirkenes ble opprettet i forbindelse med samarbeidet, og da måtte de til en viss grad tenke nytt, for å tilfredsstille Hurtigruten ASAs kvalitetskrav til utfluktene. Men i ettertid har ikke samarbeidet ført til nytenkning. Destination Harstad AS mener de også har opplevd liten grad av innovasjon. Grunnen til dette er at de aktivitetene som er inkludert i utflukten, ble tilbydd til andre turister før samarbeidets inngåelse, og ble satt sammen til en «totalpakke», når de skulle samarbeide med Hurtigruten.

På sjuende rad skiller Destination Harstad AS seg ut. Ressursutnyttelse skjer kontinuerlig i samarbeidet, siden både Hurtigruten ASA og opplevelsesbedriftene gjør det de er best på. Men Destination Harstad AS er den eneste av opplevelsesbedriftene som uttrykket et ønske om at ressursene i samarbeidet skal utnyttes bedre, og har en åpen dialog med Hurtigruten ASA om det.

På den åttende raden er det stor forskjell mellom alle opplevelsesbedriftene. Nordic Safari AS er den bedriften i denne oppgaven som har hatt størst utvidelse av bedrifter etter inngåelsen av samarbeidet. De har investert i nye snøscootere og klær, flere ansatte og et nytt rorbuanlegg til andre turister utenom Hurtigrutens passasjerer. Både Stella Polaris AS og Lofotr Vikingmuseum har utvidet bedriften i noen grad. Det var ikke nødvendig for Lofotr Vikingmuseum med store utvidelser av bedriften for å kunne tilby utflukten i samarbeid med Hurtigruten ASA. Grunnen til dette er at alt som var nødvendig var der fra før, både de ansatte og de fysiske omgivelsene. Den eneste utvidelsen de har gjort er at de har ansatt flere guider. Stella Polaris AS har etter samarbeidets inngåelse ansatt flere guider, i tillegg har de investert i en speedbåt, for å møte behovet i markedet. Det er ikke mulig å si om Radius Kirkenes AS og Destination Harstad AS har ekspandert som en konsekvens av samarbeidet. Grunnen til dette er at Radius Kirkenes AS ble opprettet i forbindelse med samarbeidet, og dermed er det ikke mulig å si noe om samarbeidet har medført at de kan utvide bedriften. Det er heller ikke mulig å si noe om Destination Harstad AS har opplevd noen utvidelser av bedriften, siden informanten vår ble ansatt lenge etter samarbeidets inngåelse.

## 5.0 KONKLUSJON

I dette kapitlet presenteres oppgavens konklusjon og mulige implikasjoner gjennomgås. Kapitlet avsluttes med forslag til videre forskning.

### 5.1 Konklusjon

I dette avsnittet oppsummeres oppgaven med utgangspunkt i problemstillingen, som lyder som følger:

**«Hvordan fungerer samarbeidet mellom Hurtigruten ASA og nordnorske  
opplevelsesbedrifter, og hvilke effekter har dette samarbeidet for  
opplevelsesbedriftene?»**

Problemstillingen er todelt, nedenfor presenteres funnene knytte til de to delene.

#### *Hvordan fungerer samarbeidet?*

Hurtigruten ASA har lagt om sin strategi de siste årene. De satser nå på utflukter på land for å øke antall passasjerer. Hurtigruten ASA ønsker ikke selv å arrangere disse aktivitetene, og har derfor inngått et samarbeid med opplevelsesbedrifter langs den norske kysten. De utfluktene som blir valgt ut til å delta i samarbeidet er de som kan levere høy kvalitet og passer inn i de forskjellige konseptutviklingene til Hurtigruten ASA. Alle opplevelsesbedriftene som har vært med i denne undersøkelsen har tilfredsstilt Hurtigruten ASA når det kommer til kvalitet på utfluktene. Dette vises gjennom den høye ratingen turistene gir utfluktene. Høy kvalitet på utfluktene er avgjørende siden turistnæringen i Norge ikke kan konkurrere på pris, men må ha fokus på kvalitet for at turisten skal komme.

Samarbeidet mellom Hurtigruten ASA og opplevelsesbedriftene er et kunde-leverandørforhold, hvor Hurtigruten ASA er kunde, som kjøper opplevelser fra leverandørene: opplevelsesbedriftene. Både opplevelsesbedriftene og Hurtigruten ASA er veldig avhengig av samarbeidet. Sistnevnte er avhengig av å ha samarbeidspartnere på land som kan arrangere utfluktene de tilbyr til sine passasjerer, mens opplevelsesbedriftene i stor grad er avhengig av turistene som Hurtigruten kommer med. På denne måten utnyttes

styrkene og svakhetene til både Hurtigruten ASA og opplevelsesbedriftene, slik at samarbeidet blir mest mulig effektivt for begge parter.

Samarbeidet styres av kontrakter som varer fra ett til tre år. Her står alle betingelsene som opplevelsesbedriftene er pliktet til å følge, i tillegg til inntjeningen per turist. Ved noen anledninger må kontraktene reforhandles for at det skal være lønnsomt for begge parter. Ifølge opplevelsesbedriftene i denne oppgaven er Hurtigruten ASA en veldig tøff aktør å forhandle med. De opplever at Hurtigruten stille harde, men ikke urimelige, krav.

Når turisten skal melde seg på en utflukt gjøres det enten når billetten til Hurtigruten bestilles, eller om bord på båten, gjennom reiselederen. Reiselederen må så melde ifra til hver utflukt de sentrale opplysningene, som for eksempel hvor mange som kommer, hvilket språk turistene snakker og om det er noen handikappede med. I tillegg har Hurtigruten ASA ansatt en kontaktperson i administrasjonen, for alle utfluktene, som har ansvaret for å følge opp hver enkelt utflukt og gi tilbakemeldinger fra turistene.

### ***Hvilke effekter har samarbeidet for opplevelsesbedriftene?***

Noen av effektene har alle opplevelsesbedriftene erfart. Den første, og viktigste effekten alle opplevelsesbedriftene har opplevd er at de har fått flere turister til bedriften. Det at de nå har tilgang til et større marked har vært avgjørende for alle bedriftene. Stella Polaris AS er de som er minst avhengig av samarbeidet. Westvig opplyser at mellom 30 og 40 % av kundegrunnlaget deres kommer fra samarbeidet med Hurtigruten ASA. Gjennomsnittet for bedriftene i denne oppgaven er at Hurtigruten står for 50 til 60 % av kundemassen. Kristoffersen i Destination Harstad AS opplyser at deres samarbeidspartnere; Trondenes kirke og Trondenes Historiske Senter, er meget avhengig av samarbeidet med Hurtigruten ASA, fordi 80 % av deres kunder kommer fra Hurtigruten. Det kan dermed konkluderes med at Hurtigruten har en sentral rolle i å skaffe opplevelsesbedriftene kunder.

Opplevelsesbedriftene har tilpasset produktet til det Hurtigruten ASA ønsker. Dette er tilpasninger som handler om tidsbruk, sikkerhetskrav, antall guider per turist og andre produktinnvesteringer. Alle opplevelsesbedriftene, unntatt Destination Harstad AS og Radius Kirkenes AS, opplever at samarbeidet har ført til at de er blitt mer innovative. Radius

Kirkenes AS opplever ikke at samarbeidet har ført til at de er blitt mer innovativ, siden de har satt sammen et produktsortiment ut fra hva Hurtigruten ASA ønsker. Et ønske hos alle opplevelsesbedriftene er å være innovativ.

Alle opplevelsesbedriftene opplyser at markedsføringsarbeidet som Hurtigruten ASA gjennomfører er verdifullt for dem. Dette gjør at de ikke behøver å bruke like mye ressurser på markedsføring selv. Stella Polaris AS opplyser at de nesten ikke bruker noen ressurser på å markedsføre seg selv, mens Radius Kirkes AS forteller at de har et kostbart markedsføringsbudsjett til tross for at Hurtigruten ASA markedsfører dem.

Den eneste bedriften som føler at andre på destinasjonen nyter godt av samarbeidet deres med Hurtigruten ASA, er Destination Harstad AS. Grunnen til dette er at Destination Harstad AS har flere samarbeidspartnere og må sørge for at alle underleverandørene deres tilfredsstiller kravene til Hurtigruten ASA. Dette innebærer at alt fra toaletter til attraksjoner må være i orden. På en annen side vil alle leverandører, som for eksempel busselskaper, til opplevelsesbedriftene på hver destinasjon indirekte dra fordeler av samarbeidet opplevelsesbedriftene har med Hurtigruten ASA.

I dette samarbeidet opplever alle bedriftene noen grad av ressursutnyttelse. Hurtigruten ASA har kombinert sine ressurser med alle opplevelsesbedriftene, noe som gjør at de kan dekke hverandres svakheter. Ressursutnyttelsen har medført at opplevelsesbedriftene har en bedre økonomisk situasjon etter samarbeidets inngåelse, og føler seg nå mer trygge. Den forbedrede økonomien har ført til at opplevelsesbedriftene nå kan ha et stabilt tilbud av guider. I tillegg har de mulighet til å ekspandere og gjøre produktinvesteringer. Flere har gjennomført store investeringer for å gjøre seg attraktive på markedet.

Hurtigruten ASAs samarbeid med opplevelsesbedriftene har også vært med på å skape bedrifter. Radius Kirkenes AS ble opprettet med formål om å samarbeide med Hurtigruten ASA. Hurtigruten ASA har dermed vært med på å skape verdi for eksisterende opplevelsesbedrifter i Nord- Norge gjennom økonomisk vekst og økt sysselsetting, samtidig som de har vært med på å skape bedrifter og dermed arbeidsplasser.



I denne undersøkelsen var det ingen store forskjeller mellom opplevelsesbedrifter i distriktene og i byene. De fleste bedriftene opplevde omtrent de samme effektene. Undersøkelsen viste at Stella Polaris AS, som ligger i den største byen i denne undersøkelsen, var litt mindre avhengige av Hurtigruten ASA enn opplevelsesbedriftene i distriktene. Men Stella Polaris AS er fremdeles avhengig av Hurtigruten ASA for å ha et godt kundegrunnlag, og kunne ha det produkttilbudet de ønsker. Undersøkelsen viste heller ingen store forskjeller i hvilke effekter de ulike opplevelsesbedriftene erfarer, med hensyn til hvilke opplevelsene de tilbyr. For eksempel opplevde bedriften som tilbydde snøscootertur samme effekter som de som tilbydde busstur. Felles for alle bedriftene som er intervjuet i denne oppgaven er at de opplever sin egen utflukt som en suksess blant turistene på Hurtigruten, og ønsker å fortsette samarbeidet.

## 5.2 Implikasjoner

Vi redegjør her for hvilke implikasjoner våre funn har for opplevelsesbedriftene Stella Polaris AS, Destination Harstad AS, Lofotr Vikingmuseum, Nordic Safari AS og Radius Kirkenes AS, samt i forhold til den eksisterende teorien. Kapitlet er på denne måten med å klargjøre studiens bidrag på ulike områder.

Alle opplevelsesbedriftene viste seg å være avhengig av Hurtigrutens passasjerer for å overleve økonomisk. En implikasjon av oppgaven vår kan være at opplevelsesbedriftene må prøve å se etter andre samarbeidspartnere i turistnæringen, slik at de ikke trenger å være så avhengig av samarbeidet med Hurtigruten ASA for å drive bedriften. Opplevelsesbedriftene har relativt korte kontrakter med Hurtigruten ASA og mange konkurrenter. Dersom Hurtigruten ASA en dag ikke lenger ønsker å forlenge kontrakten med opplevelsesbedriften kan det bety konkurs for den opplevelsesbedriften det gjelder. Ved å ha flere samarbeidspartnere vil opplevelsesbedriftene ha flere ben å stå på dersom Hurtigruten ASA ikke lenger er deres kunde.

I intervjuet med Lofotr Vikingmuseum kom det fram at utflukter som reiselederne på Hurtigruten har selv vært med på selger bedre enn de utfluktene de ikke har vært med på. En implikasjon kan da være at opplevelsesbedriftene bør kreve at alle reiselederne på Hurtigrutene opplever utflukten(e) deres før de skal begynne å selge dem. Dette kan være en stor fordel både for Hurtigruten ASA og opplevelsesbedriften ved at reiselederne kan snakke

av erfaring og anbefale turen til turistene. I tillegg tjener både Hurtigruten ASA og opplevelsesbedriften penger på at det blir solgt flere utflukter.

Hurtigruten er avhengig av værforholdene for å kunne kjøre på havet. Dersom det er dårlig vær blir Hurtigruten liggende ved kai. Opplevelsesbedriften har da tilgang til flere turister som kan bli værfaste på destinasjon over lengre tid. En implikasjon av oppgaven er da at opplevelsesbedriftene bør ha et ferdig program tilgjengelig med aktiviteter som turistene kan være med på. Ved å ha en slikt program liggende trenger de ikke å måtte improvisere for hver gang Hurtigruten blir liggende ved kai over lengre tid. Dersom det er ekstremt dårlig vær, slik at opplevelsesbedriften ikke kan gjennomføre sin egen aktivitet på destinasjon, bør de ha flere alternative opplevelser lett tilgjengelig slik at turistene får oppleve destinasjonen likevel. Et godt samarbeid med andre bedrifter i turistnæringen på destinasjonen kan da være viktig.

Tiden opplevelsesbedriftene har på å gjennomføre utflukten sin er knapp. Hurtigruten har en tid de legger til kai og en for avgang. Turistene må være tilbake i Hurtigruten før avgang. Dette gjør at opplevelsesbedriftene har en begrenset tid til å gjennomføre utflukten på. En implikasjon av oppgaven er at Hurtigruten ASA kan legge til rette for at turister som ønsker å oppleve en destinasjon over lengre tid kan ta en annen Hurtigrute videre på sin ferd langs den norske kysten. Slik vil opplevelsesbedriftene kunne arrangere lengre og alternative utflukter til passasjerene. I tillegg vil passasjerene kunne få opplevd flere Hurtigruter, gamle som nye, og få bestemme selv hvor lenge de ønsker å være på hver destinasjon.

Det krever mye kommunikasjon fram og tilbake mellom opplevelsesbedriftene og reiselederen på hver båt for å få til utflukten, og tilpasse den til alle passasjerene. Ved å lage et felles bookingsystem kunne begge parter, til alle tider, vært kjent med alle detaljer rundt utflukten. Reiselederen på Hurtigruten kunne fått vite detaljer om utflukten, som for eksempel hva styrken på strømmen i Saltstraumen er, og hvordan været og føret er. Mens opplevelsesbedriften kunne fått vite alle detaljene rundt passasjerene som skal være med på utflukten. Dette vil kunne forbedre utflukten, kunnskapen om utflukten og forventningene til utflukten.

Det finnes mye teori om business- to- business samarbeid, og en del teori om turisme. Det som var vanskelig å finne teori om til denne oppgaven var hvordan et framkomstmiddel og en bedrift på land samarbeider. Denne oppgaven kan gi implikasjoner på hvordan man kan bygge teori rundt et slikt samarbeid, og hvor viktig det er for opplevelsesbedriftene som er etablert i Nord- Norge å samarbeide med et framkomstmiddel.

Av oppgaven kommer det fram at samarbeid i turistnæringen er svært viktig for både opplevelsesbedriftene i Nord- Norge og for Hurtigruten ASA. Kommunen og det offentlige kan hjelpe opplevelsesbedriftene i Nord- Norge ved å legge til rette for samarbeid i turistnæringen. Ved å for eksempel gi gevinster for å samarbeide om å få turister til å komme til Nord- Norge, og informere om hvor viktig det er å samarbeide i turistnæringen for å tilfredsstille turistene. Det offentlige bør ta turistnæringen seriøst og innse hvor stort potensiale som ligger i Nord- Norge når det kommer til opplevelser av naturen.

### **5.3 Videre forskning**

I denne oppgaven er det forsket på hvilke effekter opplevelsesbedriftene opplever, som en konsekvens av samarbeidet med Hurtigruten ASA. Dette er et tema som kan være interessant og forske videre på. Et naturlig steg videre vil være å øke antall bedrifter som det forskes på, for å få en dypere forståelse av hvilke effekter opplevelsesbedriftene opplever. I tillegg er en annen mulighet å gå dypere inn i hver av effektene opplevelsesbedriftene opplever. I denne forskningen er effektene gjennomgått overfladisk, men en dypere gjennomgang kan føre til en bedre forståelse.

Videre er en mulighet å forske på et representativt antall opplevelsesbedrifter, slik at datamaterialet kan generaliseres til en generell populasjon. På den måten vil konklusjonene i forskningen vise hvordan opplevelsesbedrifter blir påvirket av samarbeid i turistnæringen.

Et annet forslag til videre forskning er å involvere andre faktorer for å få en bredere forskning. Et eksempel her er å vurdere om samarbeidet med Hurtigruten ASA har medført at opplevelsesbedriftene har et bedre grunnlag for å drive med helårsturisme. Et annet eksempel er å gjennomføre forskningen, og vurdere hvilke effekter Hurtigruten ASA har opplevd som en konsekvens av samarbeidet med opplevelsesbedriftene.

## 6.0 LITTERATURLISTE

Ansoff, I. (1957). Strategies for diversification. *Harvard Business Review*, s. 113- 125.

Askerøi, E. (2009). *Mastehåndboken: Sammenhenger mellom form, innhold og vurdering*. Høgskolen i Akershus, Lillestrøm.

Audy, J.- F., Lehoux, N., D'Amours, S. og Rönnquist, M. (uten dato). Hvorfor samarbeide? *Magma*, publisert 5/2011.

Biong, H. (uten dato). Åpent samarbeid gir innovative bedrifter. *Magma*, publisert 1/2010.

Biong, H. og Nes, E. B. (2009). *Markedsføring på bedriftsmarkedet*. Universitetsforlaget, Oslo.

Biong, H. og Silkoset, R. (2006), Extendedness as a Relationship Governance Mechanism for Securing Cooperation in Marketing Relationships. *Journal of Business- to- Business Marketing*, volume 13, s. 29–66.

Biong, H. og Silkoset, R. (uten dato). Samarbeid eller konkurranse: to alternative veier til lave priser og kostnader. *Magma*, publisert 2/2008.

Bjørnåli, E. S. og Erikson, T. (uten dato). Styret som ressurs og ressursene i styret. *Magma*, publisert 7/2011, s. 37- 15.

Borch, T. (2012). Vinterturisme i den nordlige periferi - fra potensial til suksess i Troms. *Turisme i distriktene*, s. 361- 389.

Bradley, F. (2005). *International Marketing strategy*. Pearson Education Limited, New Jersey.

---

Bramwell, B. og Sharman, A. (1999). *Annals of Tourism Research. Elsevier Science Ltd*, volume 26, s. 392- 415.

Brennan, R., Canning, L. og McDowell, R. (2007). *Business- to- Business Marketing*. SAGE Publications Ltd, London.

Chesbrough, H. (2003). *Open innovations: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business School Press. Boston.

Christiansen, P. E (2002). Hvordan motiveres leverandører til et strategisk samarbejde ved køberafhængighed? *Ledelse & Erhvervsøkonomi*, volume 3. s. 157- 170.

Colbjørnsen, T. (1997). *Mangfold, medvirkning, tillit – ledelse og nye organisasjonsformer*. Cappelen Akademiske Forlag, Oslo.

Dyer, J. H. og Sigh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and source og interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, volume 23(4), s. 660- 679.

Dalland, O. (2012). *Metode og oppgaveskriving*. Gyldendal Norsk Forlag AS, Oslo.

Easterby - Smith, M., Thorpe, R. og Lowe, A. (2012). *Management Research – An Introduction*. SAGE Publications Ltd, London.

Eisenhardt, K. M., Graebner, M. E. (2007). Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges. *Academy of Management Journal*, volume 50(1), s. 25–32

Espelien, A. og Reve, T. (2007). Hva skal vi leve av i framtiden? En verdiskapende bygg- , anlegg og eiendomsnæring. *Handelshøyskolen BI*, s. 1- 105.

Fahy, J. og Jobber, D. (2009). *Foundations of Marketing*. McGraw- Hill Education, Berkshire.

Flagestad, A. (uten dato). Opplevelsesøkonomien på vei. *Magma*, publisert 3/2006.

Frank, L. J. og Huitfeldt, C. (1991). *Nettverk – veileder i samarbeid mellom bedrifter*. Universitetsforlaget, Oslo

Furseth, P. I. (uten dato). Serviceinnovasjon: nye perspektiver og anvendelser. *Magma*, publisert 5/2008.

Graci, S. (2013). Collaboration and Partnership Development for Sustainable Tourism. *Tourism Geographies: An International Journal of Tourism Space, Place and Environment*, volume 15(1), s. 25- 42.

Greve, A. (1995). *Organisasjonsteori — nyere perspektiver*. Universitetsforlaget, Oslo

Gripsrud, G. og Olsson, U. H. (2000). *Markedsanalyse*. Høyskoleforlaget Nordic Academic Press, Kristiansand.

Gripsrud, G., Olsson, U. H. og Silkoset, R. (2004). *Metode og Dataanalyse, med fokus på beslutninger i bedrifter*. Høyskoleforlaget, Kristiansand.

Grønhaug, K. og Kolltveit, B. J. (uten dato). TKT, styrekompetanse og organisering. *Magma*, publisert 1/2008.

Grönroos, C. (2000). *Service Management and Marketing – A Customer Relationship Management Approach*. John Wiley and Sons Ltd, New Jersey.

Gummesson, E. (2003). *Relasjonsmarkedsføring – Fra 4P til 30R*. Kalle forlag, Oslo.

Hamel, G. og Prahalad, C. K. (1990). *The Core Competence of the Corporation*. Harvard Business Review, Boston.

- 
- Haugland, S. A. (2004). *Samarbeid, allianser og nettverk*. Universitetsforlaget, Oslo.
- Hellevik, O. (2002). *Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap*. Universitetsforlaget, Oslo
- Hynne, H. (uten dato). *Time to new market*. *Magma*, publisert 5/2001.
- Høgevoll, N. M. og Mysen, T. (uten dato). Hva skaper gode og dårlige relasjoner mellom kjeder og leverandører? *Magma*, publisert 2/2010.
- Håkansson, H. og Snehota, I. (1995). *Developing relationships in business networks*. Routledge, London.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* Høyskoleforlaget, Kristiansand.
- Jacobsen, D. I. og Thorsvik, J. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Fagbokforlaget, Bergen.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* Høyskoleforlaget, Kristiansand.
- Johannessen, A., Kristoffersen, L., Tufte, P.A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Abstrakt Forlag, Oslo.
- Johannesen, J.- A. og Olaisen, J. (1995). *Bedriftsutvikling og Innovasjon – En bok om endringsledelse*. Fagbokforlaget, Bergen.
- Johnson, G., Scholes, K. og Whittington, R. (2011). *Exploring strategy*. Prentice Hall, New Jersey.
- Jones, G. R. (1987). Organization- Client Transactions and Organizational Governance Structures. *The Academy of Management Journal*, volume 30, s. 197- 218.

---

Ladegård, G. (uten dato). Sosial kapital: gevinster, kostnader og risiko i nettverk. *Magma*, publisert 6/2003.

Lundmark, L. og Müller, D. (2010). The supply of nature- based tourism activities in Sweden. *Tourism*, volume 58(4), s. 379- 393.

Lunnan, R. og Nygaard, A. (2011). *Strategiske allianser*. Fagbokforlaget, Bergen.

Mehmetoglu, M. (2007). *Naturbasert reiseliv*. Fagbokforlaget, Bergen.

Mossberg, L. (2007). *Å skape opplevelser – fra OK til WOW*. Fagbokforlaget, Bergen.

Nes, E. B. (2008). Internasjonal relasjonsmarkedsføring. *Handelshøyskolen BI*, s. 1- 9.

Nordland Fylkeskommune (2006). *Nordland – opplev verdens vakreste kyst: Reiselivets økonomiske virkninger i åtte regioner i Nordland 2005*. Nordland Fylkeskommune, Bodø.

Nyeng, F. (2007). *Vitenskapsteori for økonomer*. Abstrakt forlag, Oslo.

Nygaard, A. (2007). *Alliansebygging – Strategi, nettverk, marked*. Fagbokforlaget, Bergen.

Nærings- og Handelsdepartementet. (2012). *Regjeringens Reiselivsstrategi: Destinasjon Norge*. Nærings- og Handelsdepartementet, Oslo.

Nørgaard, P. E. og Olsen, B. E. (2008). *Markedsføring og ledelse 2*. Cappelen Damm AS, Oslo.

Nørgaard, P. E. og Olsen, B. E. (2009). *Markedsføring og ledelse 1*. Cappelen Damm AS, Oslo.

Pfeffer, J. og Salancik, G. R. (2003). *External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. Stanford University Press, Stanford.



Pine, J. B. & Gilmore, J. H. (1999). *The Experience Economy – Work is Theatre & Every Business a Stage*. Harvard Business School Press, Boston.

Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, s. 60 – 78.

Power, D. og Gustafsson, N. (2005). *International Competitiveness and Experience Industries*. Nutek Forlag. Stockholm

Roos, G., Krogh, G. V. og Roos, J. (2010). *Strategi – en innføring*. Fagbokforlaget, Bergen.

Selnes, F. (1999). *Markedsundersøkelser*. TANO Aschehoug. Oslo.

Silkoset, R. (uten dato). Koordinering og tilpasning av aktører i samproduserende nettverk. *Magma*, publisert 3/2003.

Voss, C. og Zomerdijs, L. G. (2007). Innovation in Experiential Services – An Empirical View. *Innovation in Services*, s. 97- 134.

Våland, T. (uten dato). Forretningsrelasjoner og Relasjonsforbindelser. *Magma*, publisert 4/2002.

Webster, F. E. (1992). The changing role of marketing in the corporation. *Journal of marketing*, s. 1- 17.

Wuyts, S. og Geyskens, I. (2005). The Formation of Buyer- Supplier Relationships: Detailed Contract Drafting and Close Partner Selection. *Journal of Marketing*, volume 69, s. 103- 117.

Yin, R.K. (1989). *Casestudy research: Design and methods*. Sage publications, London.

Zeithaml, V. A., Parasuraman, A. og Berry, L. L. (1985). Problems and strategies in service marketing. *Journal of Marketing*, volume 4, s. 33–46.

## 6.1 Internettkilder

Coasttour Bygdeforskning (2013). *Hurtigruten går på land*. Nedlastet 02.01.14, fra:

<http://coasttour.bygdeforskning.no/hurtigruten-gar-pa-land/>

Destination Harstad AS (2014). *Hjemmeside*. Nedlastet 15.03.14, fra:

<http://www.destinationharstad.no/>

Hurtigruten.no (2013). *120 år med kystreiser*. Nedlastet 15.03.14. fra:

<http://www.hurtigruten.no/Utils/Om-Hurtigruten/Historie/120-ar-med-kystreiser/>

Hurtigruten.no (2013). *Utflukter*. Nedlastet 15.03.14, fra:

<http://www.hurtigruten.no/Aktiviteter/utflukter/>

Hurtigruten.no (2013). *Hurtigruten med stø kurs framover*. Nedlastet 01.05.14, fra:

<http://www.hurtigruten.no/Utils/nyheter/gode-resultater-for-hurtigruten/>

Hurtigruten.no (2013). *Positivt driftsresultat i første kvartal fra Hurtigruten norskekysten for første gang*. Nedlastet 01.05.14, fra:

<http://www.hurtigruten.no/Utils/nyheter/positivt-driftsresultat-i-forste-kvartal/>

Innovasjon Norge (2013). *Merkevaren Norge – på nett*. Nedlastet 23.10.13, fra:

<http://www.innovasjon norge.no/Reiseliv/Nyheter/Merkevaren-Norge-na-pa-nett>

Innovasjon Norge (2013). *Reiseliv: Felles markedsføring gir økt synlighet i markedet*. Nedlastet 12.12.13

<http://www.innovasjon norge.no/no/kontorer-i-utlandet/italia/marked-og-muligheter/attract-italian-tourists-to-norway/#.U0Fuv1ftclK>

Lofotr Vikingmuseum (2014). *Hjemmeside*. Nedlastet 15.03.14, fra:

<http://www.lofotr.no/>

Nordic Safari AS (2014). *Hjemmeside*. Nedlastet 15.03.14, fra:

[http://www.nordicsafari.no/no.php/om\\_nordic\\_safari/](http://www.nordicsafari.no/no.php/om_nordic_safari/)

Ordtak.com (2014). *Henry Ford*. Nedlastet 15.05.14, fra:

<http://www.ordtak.com/forfatter.php?fn=Henry&ln=Ford>

Radius Kirkenes AS (2014) *Hjemmeside*. Nedlastet 15.03.14, fra:

<http://kirkenessnowhotel.com/nor/about/>

Stella Polaris AS. *Hjemmeside*. Nedlastet 15.03.14, fra:

<http://www.stella-polaris.no/om-oss>

## 7.0 VEDLEGG

Som vedlegg i denne oppgaven presenteres tre intervjuguider. Det første er fra pre- intervjuet med Stella Polaris AS i oktober 2013. Den andre er med Renate Gardsøy, Norwegian Coast Excursion Coordinator i Hurtigruten ASA. Disse intervjuene ble gjennomført for å få mer informasjon rundt samarbeidet, hvordan det fungerte og hvilke effekter opplevelsesbedrifter opplevde. Den tredje intervjuguiden ble benyttet i intervjuene de resterende fire bedriftene. Denne ble utarbeidet for å undersøke hvordan opplevelsesbedriftene mente samarbeidet fungerte og hvilke effekter dette samarbeidet gav dem. Målet under intervjuet var at informanten skulle snakke fritt rundt temaene, men vi utformet likevel en del spørsmål for å kunne holde en viss struktur under intervjuet.

### 7.1 Vedlegg 1: Pre- intervju med Stella Polaris

Denne intervjuguiden ble benyttet under dybdeintervjuet.

#### Introduksjon

- Presenterer oss selv
- Takker for at informanten tar seg tid til et intervju
- Forteller om undersøkelsen og temaene vi tar opp
- Spør om det er greit at vi tar opp intervjuet

#### Samarbeidet med Hurtigruten ASA

- Kan du fortelle om deres samarbeid med hurtigruten?
  - Når startet det?
  - Hvordan begynte dette samarbeidet? Og hvordan har det utviklet seg?
  - Hvem tok initiativet?
- Er det et populært tilbud for passasjerene hos Hurtigruten? Har Populariteten økt med tiden?
- Hva har samarbeidet betydd for dere?
  - Hva er grunnen til at dere samarbeider?
  - Hvordan hadde lønnsomheten deres vært uten Hurtigruten som “kunde”? Har dere god nok kundemasse utenom Hurtigruten?

- Hvordan fungerer samarbeidet? Har dere mye kontakt med Hurtigruten eller var det mest i startfasen av samarbeidet?

## **7.2 Vedlegg 2: Pre-intervju med Renate Gardsøy**

Dette intervjuet ble gjennomført via e-mail.

- Kan du fortelle generelt om samarbeidet med opplevelsesbedriftene? Hvordan det fungerer i praksis, både mellom Hurtigruten, bedriftene og administrasjonen i Hurtigruten?
- Hvordan oppretter dere et samarbeid med nye samarbeidspartnere langs kysten? Er det en prøveperiode først?
- Hvilke type samarbeid vil du si det er mellom hurtigruten og opplevelsesbedriftene? Er de en underleverandør av Hurtigruten?

## **7.3 Vedlegg 3: Intervjuguide**

Denne intervjuguiden ble brukt under telefonintervjuene.

### **Introduksjon**

- Presenterer oss selv
- Takker for at informanten tar seg tid til et intervju
- Forteller om undersøkelsen og temaene vi tar opp
- Spør om det er greit at vi tar opp intervjuet

### **Om bedriften**

- Fortell om bedriften.
  - Etablert? Endret seg over tid?
- Hvilke produkter tilbyr dere?
- Hvor lenge har dere samarbeidet med Hurtigruten ASA?

### **Samarbeidet**

- Kan du fortelle om samarbeidet med Hurtigruten?

- Hvordan begynte dette samarbeidet? Og hvordan har det utviklet seg?
- Hvem tok initiativet?
- Formål men samarbeidet?
- Bruker dere felles verktøy? (Dokumenter, websider, bookingtjenester, brosjyrer?)
- Har fokus på samarbeidet endret seg fra start til nå?
- Hva er grunnen til at dere samarbeider?
- Hvordan fungerer samarbeidet i praksis?
  - Har dere mye kontakt med Hurtigruten?
- Hvor populært er tilbudet for passasjerene hos Hurtigruten? Har populariteten økt med tiden? Hva er grunnen til det?
- Samarbeider dere med flere aktører?
  - Hvis ja, kan dere fortelle om dette samarbeidet?
  - Hvis nei, hvorfor ikke?
- Er det stor konkurranse om kundene til Hurtigruten på destinasjonen?
- Hvor avhengig er dere av samarbeidet med Hurtigruten? Hvor får dere ellers kundene fra?

### **Effektene**

- Hva har dette samarbeidet betydd for dere?
- Mener dere at samarbeidet gir dere noe dere mangler?
- **Produkt- og markedsutvikling**
  - På hvilken måte har dere tilpasset produktene/tjenestene deres til Hurtigruten?
  - Hvordan utvikler dere nye produkter/tjenester?
  - Hva vektlegger dere når dere utvikler tilbud i samarbeid med Hurtigruten? Jobbes det aktivt for å utvikle nye produkter/tjenester som kunden ønsker/etterspør?
  - Har dere fått tilgang til flere/nye markeder?
  - Har samarbeidet ført til nyskaping? Flere produkter? Nye kunder? Bedre markedsføring? Hva tror du er grunnen til det?

- **Økonomiske faktorer**

- Samarbeider dere med Hurtigruten om noe mer enn kundene, for eksempel markedsføring, forskning, utvikling og innovasjon?
- Har deres bedrift søkt om offentlige midler?
- Har dere gjort investeringer som effektiviserer driften i samarbeidet med Hurtigruten? For eksempel: felles læring, tilpassing av arbeidsrutiner?
- Hvordan vil du vurdere den økonomiske situasjonen før og etter samarbeidet? For eksempel: økt inntekt, reduserte kostnader? Hva er grunnen til dette?

- **Ekspansjon**

- Har det vært en endring i antall årsverk før og etter samarbeidet? Hva er grunnen til dette?
- Har det vært andre utvidelser av bedriften? Hva er grunnen til dette?

- **Fellesgoder**

- Mener du at samarbeidet mellom dere og Hurtigruten har ført til at andre bedrifter på destinasjonen nyter godt av turistene som går i land? På hvilken måte?

- **Kunnskap gjennom samarbeidet**

- Hvordan har dere opplevd læring og kompetansen i bedriften, etter inngåelse av samarbeidet med Hurtigruten? økt? minket? Hva er grunnen til det?
- Har samarbeidet ført til bedre forståelse av hva kundene etterspør? På hvilken måte?
- Har samarbeidet ført til nye ideer og erfaringer?
  - Hvis ja: fortell litt om det.
  - Hvis nei: hvorfor ikke?

- **Maktforhold**

- Hvordan opplever dere maktforholdet mellom dere og Hurtigruten?
- Er det en balanse mellom deres ressursinnsats og det dere får igjen?

**Avslutning**

- Med utgangspunkt i dine erfaringer fra samarbeidet med Hurtigruten, si noe om utfordringer ved å delta i samarbeidet.
- Hva mener du er viktig for at et samarbeid skal være vellykket?
- Hva er det viktigste dere har lært i samarbeid med Hurtigruten?
- Mener du at samarbeidet mellom dere og Hurtigruten har forbedringspotensialer på noen områder?